

2013

DR. OKFALISA, ST, MSC



# Model Knowledge Management di Perguruan Tinggi Negeri

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
TAHUN 2014

## Testimonial:

*"Buku ini sangat tepat untuk top manajemen dalam menilai performansi pencapaian strategi organisasi. Aplikasi KM memang masih sangat baru. Namun penerapannya dapat memberikan kontribusi yang cukup baik dalam pendidikan perguruan tinggi negeri di Indonesia".*

**Dr. Saktioto, Mphil (Dosen FMIPA UNBI)**



Model Knowledge Management di Perguruan Tinggi Negeri

DR. OKFALISA, ST, MSC



DR.OKFALISA, ST, MSC

## Model Knowledge Management di Perguruan Tinggi Negeri



Kutipan Pasal 44 ayat 1 dan 2  
Undang-Undang Republik Indonesia  
Tentang  
**HAK CIPTA**

Tentang Sanksi Pelanggaran Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 7 Tahun 1987 jo. Undang-Undang No. 12 Tahun 1997 bahwa :

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau menyebarkan sesuatu ciptaan sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,- (*satu juta rupiah*), atau pidana penjara paling lama 7 (*tujuh*) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,- (*lima miliar rupiah*).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (*lima*) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,- (*lima ratus juta rupiah*)

# Model Knowledge Management di Perguruan Tinggi Negeri

DR.OKFALISA, ST, MSC



LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

2014



# **Model Knowledge Management di Perguruan Tinggi Negeri**

©DR.OKFALISA, ST, MSC

*Edisi Pertama, Cetakan Ke-1*

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

*Hak Penerbit pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun,  
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotocopy, tanpa seizin dari Penerbit.*

Desain Cover : Landes Waluyadi, S.Kom  
Lay-out : Suherman

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)  
Pekanbaru : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat  
2014

Edisi : 1 Cetakan 1  
xii + 113 halaman; 14 x 20,5 cm

**ISBN : 978-602-1366-55-4**

## **Penerbit :**

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

Jl. H.R. Subrantas No. 155 KM. 15 Simpang Baru Panam  
Pekanbaru - Riau 28293 PO. Box 1004  
Telp. 0761 561657 Fax. 0761 562052  
Email : [lpp\\_uinsuskariau@yahoo.com](mailto:lpp_uinsuskariau@yahoo.com)

## **Percetakan :**

CV. Mulia Indah Kemala

## **KATA SAMBUTAN REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

*Assalamuálaikum Wr.wb*

Untuk meningkatkan mutu Ilmiah seluruh tenaga Educative dilingkungan Universitas Islam Negeri, Sultan Syarif Kasim Riau, melalui Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, telah melakukan berbagai usaha dan upaya, salah satu usaha yang dijalankan, adalah menerbitkan buku-buku karya ilmiah dan hasil-hasil penelitian para tenaga educative dilingkungan Universitas Islam Negeri, Sultan Syarif Kasim, Riau. Dengan diterbitkan buku-buku hasil karya ilmiah dan hasil penelitian para tenaga educative di Universitas Islam Negeri, Sultan Syarif Kasim, Riau, diharapkan usaha penerbitan ini dapat memacu semangat para tenaga educative, untuk meningkatkan kemampuannya dalam penulisan karya ilmiah dan hasil-hasil penelitian yang dilakukan.

Kami sebagai Rektor mengucapkan terima kasih kepada Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat dan Kepala-kepala Pusat di lingkungan LP2M dan seluruh yang terlibat dalam proses penerbitan buku ini. Ucapan terimakasih dan penghargaan kepada seluruh



tenaga educative yang menyumbangkan karya ilmiah dan hasil-hasil penelitiannya, sehingga dapat diterbitkan.


Kami mengharapkan agar buku ini dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya dalam upaya meningkatkan kualitas proses pembelajaran di lingkungan UIN Sultan Syarif Kasim Riau khususnya dan umumnya kepada seluruh pengguna atau yang memanfaatkan buku ini.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh yang terlibat dalam proses penerbitan buku ini. Dan kepada para pembaca dimohon memberikan saran perbaikannya bilamana menjumpai kesalahan atau kekeliruan dalam buku ini, sebagai bahan penyempurnaan pada penerbitan selanjutnya.

Semoga seluruh sumbang saran pemikirannya, baik moral dan matrial mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT.

Pekanbaru, November 2014

Rektor



**Prof. Dr. H. Munzir Hitami, MA**

## **SEKAPUR SIRIH**

### **KETUA LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT UIN SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

Al-khamdulillah, atas berkat rahmat Allah SWT, akhirnya buku ini dapat diterbitkan, dan saat ini berada ditangan para pembaca sekalian. Semoga Buku ini bermanfaat dan dapat menambah khazanah pengetahuan para pembaca sekalian.

Untuk sebuah perguruan tinggi, kegiatan penelitian dan penulisan karya ilmiah, merupakan suatu yang mutlak dilakukan oleh seluruh tenaga pendidik di samping pengabdian kepada masyarakat serta pendidikan dan pengajaran. Ketiga hal tersebut dikenal dengan istilah Tri Darma Perguruan Tinggi. Bagi seorang tenaga pendidik tidak semata-mata melakukan proses pembelajaran, namun tugas yang tidak kalah pentingnya adalah penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, oleh karena itu, kegiatan penelitian merupakan upaya untuk memperbaharui dan menemukan sesuatu bagi perkembangan ilmu Pengetahuan Sains dan Teknologi.

Sesuai dengan visi UIN Sultan Syarif Kasim Riau, yaitu



menjadi Universitas terkemuka di rantau asia dan dunia International, maka kegiatan riset dan publikasi ilmiah sesuatu yang tidak dapat ditawar-tawar. Untuk menjadi sebuah Universitas terkemuka dikawasan Asia khususnya dengan Dunia International, maka kegairahan intelektual dan kultur akademik harus hidup Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dituntut untuk melakukan inovatif, inspiratif dan revolusioner sebagai sebuah universitas yang dapat dibanggakan. Andai kata tidak demikian visi tersebut hanya sebuah mimpi yang sukar untuk diwujudkan dalam bentuk riil. Sebuah Universitas yang berbasis riset yang dilakukan oleh kalangan Akademika di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Dalam perjalanan selalu menemukan sesuatu yang dapat diterima oleh semua kalangan. Universitas yang berbasis riset dapat melahirkan publikasi-publikasi yang cemerlang, maka terjadilah perubahan – perubahan yang luar biasa dalam perjalanan peradaban umat manusia.


Publikasi hasil penelitian dan karya ilmiah diharapkan dapat menjadi inspirasi dan spirit di kalangan intelektual dan dapat menumbuhkan kebanggaan kultur akademik. Buku ini karya ilmiah tenaga educative di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau tahun anggaran 2014. Penerbitan buku ini, adalah untuk mendokumentasikan sekaligus dapat mengaplikasikan dan nantinya dapat dijadikan

sebagai Political Well baik secara Internal dan External.

Sebagai ketua lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, UIN Sultan Syarif Kasim Riau mengucapkan terima kasih kepada Bapak Rektor UIN Sultan Syarif Kasim Riau, Bapak Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Wakil Rektor III, Kepala Biro dan Dekan dan Wakil Dekan yang telah memberikan dukungan atas terbitnya buku ini. Ucapan terimakasih kepada penulis yang telah menelorkan pemikirannya baik dalam bentuk karya ilmiah murni maupun hasil penelitian. Sebagai Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) sangat apresiasi dan penghargaan yang tulus kepada seluruh jajaran Kepada Pusat di Lingkungan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, UIN Sultan Syarif Kasim Riau dan seluruh staf dan pegawai yang telah terlibat dalam penerbitan buku ini.

Semoga seluruh sumbang saran dan pemikirannya, baik moral dan material mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT.

Pekanbaru, November 2014

Ketua  
  
Drs.H.Promadi, MA, Ph.D



## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wa rahmatullahi wa barakatuh.

Alhamdulillah, Puji dan syukur senantiasa diucapkan ke hadirat Allah SWT, atas segala limpahan anugrah dan petunjuk-Nya. Buku dengan judul "Model Knowledge Management di Perguruan Tinggi Negeri" ini dapat diselesaikan. Buku ini memperkenalkan suatu model knowledge management dalam mengukur performansi pelaksanaan strategi di suatu perguruan tinggi negeri. Ulasan berkaitan dengan situasi yang akan terjadi sebagai akibat dari hasil pengukuran tersebut dijelaskan dengan lengkap dalam buku ini. Buku ini sangat bermanfaat terutama bagi manajemen organisasi baik tingkat atas maupun menengah, yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam pelaksanaan strategi.

Buku ini saya dedikasikan kepada suami tercinta "Toto" yang telah banyak memberikan dukungan moril maupun materil sehingga bisa diselesaikannya buku ini. Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada pihak penerbit UIN Suska Press dan Universitas Islam Suska Riau sebagai tempat bernaung.

Tak ada manusia yang sempurna begitupun dengan ciptaannya. Untuk itu segala kesalahan dalam buku ini mohon dimaafkan. Segala komentar, kritik, saran dan pesan-pesan yang membangun akan diterima dan dijadikan masukan pada edisi buku yang berikutnya.



## DAFTAR ISI

I.	TEORI DASAR KNOWLEDGE MANAGEMENT	
1.1.	Pendahuluan.....	1
1.2.	Pengertian Knowledge Management.....	2
1.3.	Perkembangan Knowledge Management .....	7
1.4.	Kompleksitas Knowledge dalam Pengambilan Keputusan .....	11
II.	PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI NEGERI	
2.1.	Perkembangan Knowledge Management Dalam Pendidikan Perguruan Tinggi Negeri ....	17
2.2.	Pentingnya Pencapaian Strategi Perguruan Tinggi Negeri .....	22
2.3.	Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengontrol Strategi .....	40
2.4.	Keterhubungan Knowledge Management dalam Pencapaian Strategi .....	47
2.5.	Kondisi dan Situasi di Perguruan Tinggi Negeri .....	52
III.	MODEL KNOWLEDGE MANAGEMENT	
3.1.	Konsep Pemecahan Masalah .....	59
3.2.	Pelaksanaan Strategi .....	61
3.3.	Proses Knowledge .....	68
3.4.	Situasi Organisasi .....	74
3.5.	Aktor Kunci .....	85



#### IV. PENUTUP

4.1. Kesimpulan dan Saran .....	87
4.2. Kontribusi .....	88
4.3. Rekomendasi.....	89

DAFTAR PUSTAKA.....	91
---------------------	----

#### BAB I

#### TEORI DASAR KNOWLEDGE MANAGEMENT

##### 1.1 Pendahuluan

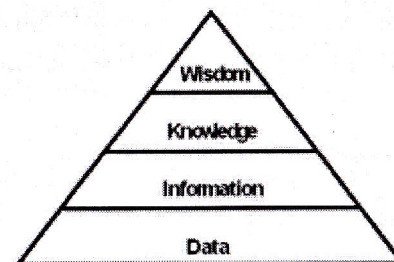
Knowledge Management (KM) sebagai pengembangan teori sistem informasi bukanlah merupakan suatu hal yang baru. Berbagai perusahaan baik profit maupun non-profit telah menyadari besarnya peranan KM dalam pencapaian kesuksesan organisasi. Bila dikaitkan dengan organisasi, KM digunakan untuk mengidentifikasi (*identify*), menciptakan (*create*), menampilkan (*present*), menyebarkan (*distribute*) dan mengadopsi pemikiran dan pengalaman yang berlaku dalam organisasi tersebut. KM sering digunakan sebagai ujung tombak dan keunikan perusahaan dalam menghadapi kompetisi dan persaingan global. Berbagai penelitian yang berkaitan dengan KM terus berkembang dengan penekanan atas berbagai bidang, diantaranya *Knowledge Sharing*, *Knowledge Acquisition*, *Knowledge Process*, *Knowledge Repositories*, *Knowledge Efforts*, *Customer Relationship Management*, *Supply Chain Management*, bahkan *Enterprise Resource Planning*. Berbagai ahli yang banyak membahas teori KM adalah Nonaka Takuechi, Alavi, Davenport dan terakhir adalah Firestone dengan teori barunya mengenai konsep KM. Hal ini membuktikan bahwa KM merupakan suatu hal yang sangat menarik untuk ditelaah lebih lanjut.



## 1.2 Pengertian Knowledge Management

Secara harfiah Knowledge Management terdiri dari dua komponen kata dasar yaitu Knowledge dan Management. Pengertian Knowledge seringkali dikaitkan dengan bagaimana sang pakar mengintrepetasikan sesuai dengan definisi mereka, diantaranya Nonaka and Takeuchi mendefinisikan knowledge sebagai *"Justified true belief"* atau segala sesuatu yang bisa dibuktikan dengan fakta (Nonaka and Takeuchi, 1995). Knowledge senantiasa terbentuk baik dalam diri perseorangan, kelompok maupun organisasi, yang digunakan untuk menyelesaikan semua permasalahan dalam kehidupan. Dimasa awal perkembangannya, Knowledge dikonotasikan sebagai sebuah informasi ataupun pembentukan karakter, yang lebih dikenal dengan istilah *"all about getting the right information to the right people at the right time"*. Bila dihubungkan dengan informasi, knowledge dapat diartikan sebagai suatu informasi dalam konteks yang dinyatakan dengan benar dan terbukti tidak menimbulkan kontradiksi ditengah-tengah lingkungan masyarakat (Aune, 1970). Pengertian lain menyatakan bahwa Knowledge dapat juga berbentuk suatu pengalaman ataupun informasi yang dapat dikomunikasikan atau disebarluaskan (Allee, 1997). Sementara itu Bennet and Bennet (2000) mendefinisikan bahwa knowledge dibentuk dari sekumpulan data ataupun informasi yang membentuk suatu kerangka berpikir dari

situasi, keterhubungan, sebab akibat, fenomena, teori maupun aturan baik secara *explicit* maupun *implicit*. Lain hanya dengan Karl Wiig dalam kompilasinya dengan Yogesh Malholtra mendeskripsikan knowledge sebagai *the body of understandings, generalizations and abstraction that we carry with us on a permanent or semi permanent basis and apply to interpret and manage the world around us...* Dalam pengertian ini knowledge dinyatakan sebagai kumpulan segala sesuatu yang mampu menyajikan kepada kita tentang suatu pemahaman ataupun pemikiran (Karl Wiig, 2001). Teorema ini dikenal dengan istilah piramid DIKW, seperti terlihat pada Gambar.1.1 dibawah.

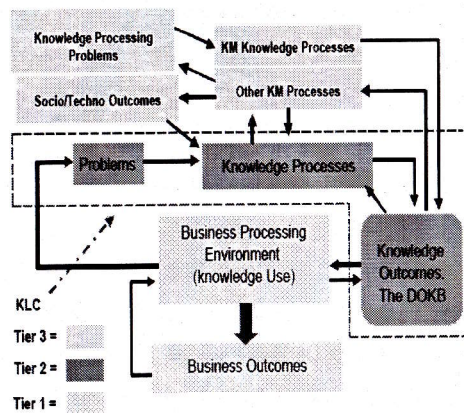


Gambar 1.1. Piramid DIKW

Data, informasi dan knowledge terbentuk sebagai hasil dari proses interaksi sosial. Yang keseluruhannya adalah merupakan bagian umum yang senantiasa ada dalam suatu organisasi. Jika persepsi KM dalam piramid DIKW mendefinisikan data sebagai bagian dari informasi dan informasi sebagai ekstrak dari sebuah data yang telah



diseleksi dengan baik. Sementara Knowledge didefinisikan sebagai sub bagian dari informasi yang telah dikembangkan dan divalidasi kebenarannya. Berbagai pro dan kontra bermunculan menanggapi konsep pyramid tersebut. Dimana perspektif KM baru menterjemahkan informasi tidak dibentuk dari data. Data dan knowledge dibentuk dari informasi yang sudah ada yang kemudian informasi, data, knowledge dikaitkan dengan permasalahan (problems) yang muncul dalam lingkungan social. Sehingga KM diartikan dan dikaitkan dengan siklus hidup knowledge yang digunakan untuk menghasilkan lebih banyak informasi termasuk knowledge baru (Firestone, 2001) yang dikenal dengan konsep KM generasi baru (TNKM-*The New Generation of KM*). Konsep TNKM dapat dilihat pada Gambar



Gambar 1.2: TNKM-Three Tier Model  
Konsep inilah yang akan dikembangkan dan diaplikasikan

dalam buku ini. Dimana knowledge adalah keseluruhan informasi yang terbentuk dari social proses ataupun kompetensi personal dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul dalam proses bisnis organisasi guna mencapai kesuksesan strategi sebagai outcome yang hendak dicapai.

Dalam lingkungan persaingan bisnis dunia, knowledge dikenal sebagai suatu asset perusahaan yang sangat menentukan. Oleh karena itu, KM memainkan peranan yang sangat penting. KM dapat digambarkan sebagai sekumpulan aktivitas yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya yang digunakan untuk membangun dan mengelola knowledge yang ada di suatu organisasi (Garavelli, 2004). Sementara itu Nonaka dan Takeuchi mendefinisikan KM sebagai suatu proses penciptaan ide atau kreativitas yang memberikan manfaat kepada seluruh komponen yang ada dalam organisasi (Nonaka, 1991). Knowledge dapat digambarkan dalam bentuk objek dan bisa bermetamorfosis dari bentuk explicit ke implicit dan sebaliknya. Knowledge bisa dikodifikasi dan disimpan dalam tempat penyimpanan (database), sehingga dapat digunakan dengan mudah oleh siapa saja yang memerlukan dalam organisasi tersebut.

KM dapat dinyatakan sebagai suatu proses perancangan, alat bantu, struktur yang senantiasa dapat diperbaharui, didistribusi, ditingkatkan penggunaannya melalui ketiga elemen intelektual capital yaitu *struktur, manusia*



*dan social* (Seemann et al, 1999). Selain itu, KM juga dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan atau aktivitas yang mendukung proses kolaborasi dan integrasi dalam suatu organisasi (Finette, 2000). Dalam proses pembentukan knowledge (*knowledge process*), seluruh partisipan harus memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengintegrasikan knowledge yang mereka miliki dan dibangkitkan guna memberikan solusi terbaik bagi organisasi. Aktivitas inilah yang dikenal dengan Siklus Hidup Pengetahuan (*Knowledge Life Cycle-KLC*) pada konsep TNKM (Firestone dan McElroy, 2004).

KLC dalam suatu bisnis proses adalah merupakan bagian dari KM dan KM berperan mengatur aktivitas KLC. Dengan menggunakan peranan KM, proses pembentukan knowledge dapat ditingkatkan sehingga baik secara langsung maupun tidak akan mempengaruhi performansi organisasi dan outcome yang dihasilkan. Secara nyata, KM haruslah selaras dan mendukung strategi dan objektif organisasi. Guna mengatasi permasalahan tersebut, buku ini mencoba menginterpretasikan KM sebagai suatu perancangan proses pembentukan knowledge yang digunakan untuk mengenal setiap permasalahan dan hambatan yang dihadapi selama pelaksanaan strategi. Disini KM digunakan untuk mengatasi permasalahan yang kompleks dan dinamis dalam upaya menghasilkan solusi terbaik bagi organisasi tersebut.

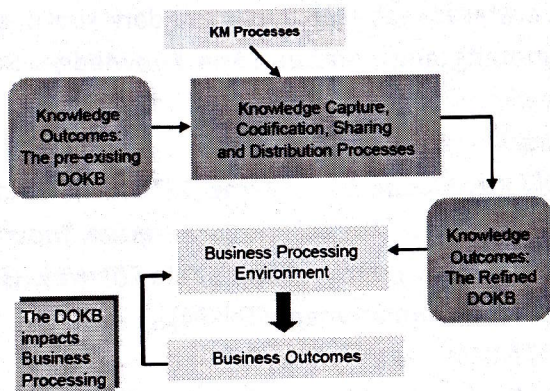
### 1.3 Perkembangan Knowledge Management

KM dinyatakan sebagai bagian dari suatu aktivitas yang merangsang pembentukan knowledge. Seiring dengan perkembangan zaman, paradigma KM terus berkembang. Paradigma yang pertama kali dikenal dengan *The Old Knowledge Management* (TOKM). Selanjutnya berkembang menjadi *Second Generation Knowledge Management* (SGKM) dan terakhir adalah *The New Generation Knowledge Management* (TNKM).

#### a. The Old Knowledge Management (TOKM)

TOKM diawali dengan asumsi bahwa knowledge sudah ada dalam organisasi yang digunakan untuk mendukung keputusan. Dalam TOKM knowledge diartikan secara psikologis dan seringkali dikaitkan dengan informasi seperti halnya konsep dasar Nonaka dan Takeuchi. Knowledge dalam suatu organisasi secara mental tersimpan dalam bentuk artifak budaya (*Distributed Organizational Knowledge Base – DOKB*). Diyakini pusat permasalahan (*problem*) memotivasi TOKM untuk menyaring DOKB dan strukturnya. Sehingga “*to get the right information to the right people at the right time*” dapat dicapai. Selanjutnya DOKB akan disaring kembali guna memperoleh knowledge dasar, dikodifikasi dan didistribusi guna meningkatkan performansi personal dalam proses bisnis. Penjelasan ini dapat dilihat pada Gambar 1.3.





Gambar 1.3. TOKM Proses

Di era sosial teknologi, *Communities of Practice (CoPs)*, *Story-telling*, dan *Knowledge Cafés* digunakan dalam TOKM proses untuk mendukung distribusi knowledge secara interpersonal. Sementara itu “*Best Practices*” dan “*Lessons Learned*” digunakan untuk mendukung proses pengambilan knowledge, kodifikasi, dan distribusi.

Paradigma TOKM yang didefinisikan dalam konseptual framework memiliki berbagai kelemahan, diantaranya:

1. TOKM tidak mampu mendefinisikan bagaimana knowledge tersebut diciptakan ataupun ditemukan. Padahal proses penciptaan knowledge adalah kunci inovasi yang sangat mempengaruhi dalam KM (McElroy, 1999).

2. Karena TOKM tidak mendiskusikan mengenai bagaimana knowledge tersebut dihasilkan, maka penjelasan mengenai bagaimana proses perubahan informasi menjadi knowledge tidak bisa diuraikan (McElroy, 2003a, p. 1). Sehingga proses knowledge menjadi tidak efektif.
3. TOKM tidak mampu membedakan dengan jelas antara bagaimana itu proses knowledge dan KM. Hal ini tentunya akan mempengaruhi proses evaluasi terhadap pengaruh KM pada proses knowledge.

#### b. Second Generation Knowledge Management (SGKM)

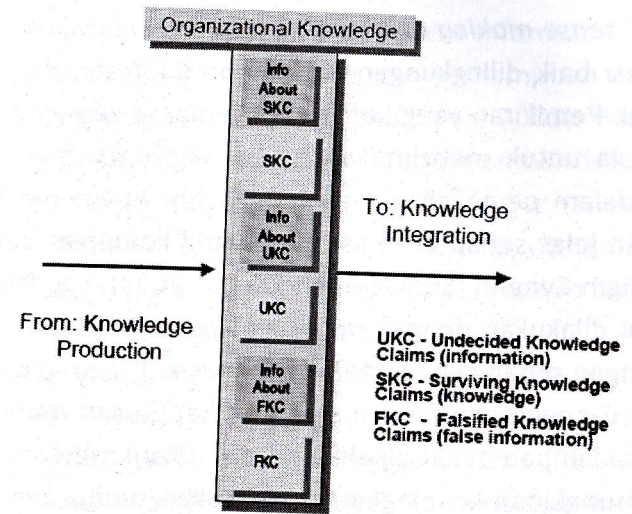
SGKM dibangun dari konsep pemahaman TOKM, dimana knowledge tidak hanya ada namun secara teratur akan membentuk agen manusia yang merespon setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi. Disini proses pembentukan knowledge sudah dikenal yang dikenal dengan istilah *knowledge-making*, *knowledge creation* ataupun *knowledge discovery*. Pada paradigm ini telah dikenal istilah KLC. Berbagai sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan KLC bermunculan. Namun disepakati dalam tiga tahapan siklus, yaitu Tahap Pembentukan Knowledge (Knowledge Production) - Nonaka and Takeuchi SECI Model, yang dikembangkan dalam paradigma Cynefin (Snowden). Berbagai kolaborasi ahli lainnya diantaranya adalah Von Krogh, Ichijo, and Nonaka (2000), Nonaka and



Nishiguchi (2001), Nonaka, Konno and Toyama (2001). Selanjutnya Tahap Pengiriman Knowledge (Knowledge Transfer) dan Tahap Penggunaan Knowledge (Knowledge Use).

### c. The New Generation Knowledge Management (TNKM).

Paradigma TNKM sangat kompleks, baik secara epistemology, ontology maupun konseptual dan metodologikal framework seperti yang terlihat pada Gambar 3. TNKM membahas lebih lengkap mengenai proses pembentukan knowledge (knowledge creation/production) dan paradigm Cynefin. Spesifikasi ide KLC digambarkan dalam empat sub proses pembentukan knowledge, yaitu : *information acquisition, individual and group learning, knowledge claim formulation, knowledge claim evaluation*; dan empat sub-proseses untuk integrasi knowledge yaitu *knowledge dan information broadcasting, searching and retrieving, teaching, and sharing*. Penjelasan ini dapat dilihat pada Gambar 1.4 dibawah ini.



Gambar 1.4. Knowledge dalam Organisasi

Paradigma ini lebih mengarah kepada sistem Open Enterprise model.

### 1.4 Kompleksitas Knowledge dalam Proses Pengambilan Keputusan

Pemanfaatan knowledge dalam suatu organisasi dalam KM mampu meningkatkan kolaborasi dan kemampuan personal staff (Arora, 2002). Dibangkitkan oleh teori SECI model (Nonaka), inisiatif baru tentang KM yang diaplikasikan dalam proses pengambilan keputusan akan dibahas lebih lanjut dalam buku ini. Disini, teori kompleks adaptif sistem digunakan untuk membentuk



model *sense-making* dalam penggunaan kemampuan organisasi baik dilingkungan komunitas informal maupun formal. Pemikiran yang kompleks memaksa kemampuan manusia untuk menciptakan berbagai asumsi dan prediksi dalam pemecahan masalah. Dalam upaya melihat dengan jelas setiap permasalahan yang kompleks, maka paradigma Cynefin (Snowden and Kurtz, 2003) digunakan. Hal ini dilakukan dengan mempelajari bagaimana keterhubungan sebab akibat interaksi manusia terhadap dunia bisnis. Dengan memahami sifat dan keputusan manusia dimasa lampau dapat dijadikan dasar dalam memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan timbul dimasa mendatang. Hal ini tentunya akan bermanfaat dalam upaya mencari alternative solusi dalam proses pengambilan keputusan.

Paradigma Cynefin sangat erat kaitannya dengan KM, sebagai suatu inovasi baru dalam proses pengambilan keputusan (Firestone, 2008). Bila dikaitkan dengan KLC yang dibahas oleh Firestone and Mc.Elroy (2005), paradigma ini membahas lebih dalam dan spesifik tentang proses pembentukan knowledge baru yang dikaitkan dengan konteks klasifikasi proses pengambilan keputusan. Banyak peneliti telah menerapkan dan menggunakan paradigma ini baik dalam proses pengambilan keputusan maupun KM (French, 2010). Paradigma ini telah diterapkan diberbagai bidang dan disiplin ilmu, seperti Pembuatan Peraturan Pemerintah (Louisa-Jayne, 2004); pen-

ingkatan kemampuan penelitian Sistem Informasi (Helen and Alanah, 2009) dan peningkatan kemampuan militer dalam jaringan operasi (John and Strat, 2005). Melalui analisis konteks paradigma ini mampu membantu manusia terutama pemimpin dan eksekutif menejer (Snowden and Boone, 2007) dalam membuat suatu keputusan maupun tindakan perbaikan yang didasarkan kepada konteks lingkungan dan situasi (Firestone, 2008).

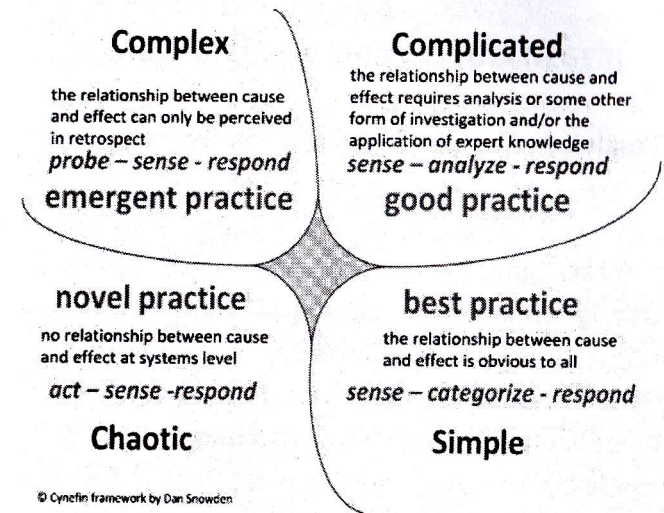
Selain paradigma ini telah ditemukan juga berbagai paradigma lainnya, seperti Simon (1960) yang terkenal dengan strategi *Piramid Stemming*, Nonaka (1991) dan Nonaka and Toyama (2003) yang terkenal dengan konsep "Ba" sebagai proses interaksi dalam pembuatan knowledge dan manajemen. Selain itu French et al. (2009) juga mencoba menghubungkan paradigma Cynefin ini dengan strategi, taktik, operasional dan katagori naluriah sebagai upaya melengkapi strategi *Piramid Stemming* dengan Cynefin.

Paradigma ini didefinisikan kedalam lima bagian yaitu dua bagian dalam katagori "order", dua bagian lagi dalam katagori "un-order" dan sisanya adalah "disorder". Katagori order dipecah kembali dalam bentuk "known" dan "knowable". Dalam situasi "known" keterhubungan antara sebab akibat bersifat linier, aktivitas lebih mengarah kepada efisiensi. Model keputusan yang dapat digunakan adalah merasakan adanya masukan data, katagori dan merespon berdasarkan keadaan sebelumnya. Untuk



kasus Knowable, proses sebab akibat hanya diketahui oleh segelintir orang atau kelompok. Model keputusan yang dapat diterapkan adalah merasakan adanya masukan data, analisis dan merespon berdasarkan pendapat pakar ataupun pandangan kelompok.

Lain halnya dengan kondisi un-order yang dikategorikan kedalam situasi kompleks. Disini dalam menganalisis hubungan sebab akibat kemunculan agen-agen dapat dirasakan. Model keputusan yang dapat digunakan yaitu dengan menciptakan kemungkinan-kemungkinan agar pattern yang potensial dapat terlihat sebelum suatu aksi dilakukan. Untuk itu tentunya berbagai pandangan sangat diperlukan dalam menghadapi situasi yang dinamis. Kategori un-order lainnya adalah chaos. Dalam situasi ini sistem bersifat turbulent, analisis tidak dapat dilakukan, menunggu pattern pun adalah suatu hal yang mustahil. Model keputusan yang harus dilakukan adalah bergerak cepat. Hal ini tentunya memerlukan intervensi orang-orang yang berkompeten dalam menciptakan pattern baru dan merubah situasi menjadi kompleks. Untuk kategori disorder, konflik antara pembuat keputusan sering terjadi. Pembahasan diatas dapat dilihat pada Gambar 1.5.



Gambar 1.5: Paradigma Cynefin



## BAB II

### PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI NEGERI

#### 1.1 Perkembangan Knowledge Management dalam Pendidikan Perguruan Tinggi Negeri

Amanat Mukadimah Undang-undang Dasar 1945 kepada Pemerintah Negara adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia; memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa; dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Mengambil makna dari amanat itu, terutama dalam melaksanakan amanat kedua, maka ditetapkan Undang-Undang (UU) No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (sisdiknas) sebagai pengganti terhadap UU serupa sebelumnya. UU tersebut mendefinisikan pendidikan sebagai *usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya* untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, ahlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Dengan definisi ini, secara tersirat diakui dan dipercayai bahwa sesungguhnya peserta didik sebagai insan akademis secara kodrati telah memiliki potensi untuk pengembangan dirinya sendiri. Kemudian,



dalam pertumbuhan dan perkembangannya itu, perlu disiapkan suasana dan proses pembelajaran yang memadai menuju kualitas diri sebagai pembelajar sejati dan mandiri.

Selanjutnya, Pasal 3 UU No. 20 tahun 2003 menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Upaya pendidikan melalui peneladanan terhadap seseorang yang dijadikan sebagai citra anutan merupakan proses yang biasa disebut sebagai pembelajaran sosial (*social learning*). Dalam pembelajaran sosial dapat saja terjadi dampak positif maupun negatif, baik terhadap peserta didik maupun pendidik. Pembelajaran sosial secara interaksional, bagi pendidik maupun peserta didik, dapat menjadi sarana atau model yang berperan sebagai penemu jati diri masing-masing. Satu sama lain saling menyadari kelemahan untuk upaya perbaikan dan saling mengenal kekuatan untuk upaya pemupukan agar menghasilkan kekuatan baru. Ketidak-mulusan dalam proses ini dapat berakibat pada munculnya konflik kepentingan eksistensial masing-masing.

Konsekuensi berlangsungnya ketiga proses pendidikan tersebut dipahami sebagai *ikhtiar* pembudayaan, demi peradaban manusia. Dengan demikian, maka pendidikan tidak hanya merupakan prakarsa bagi terjadinya pengalihan pengetahuan dan keterampilan (*transfer of knowledge and skills*), tetapi juga meliputi pengalihan nilai-nilai budaya dan norma-norma sosial (*transmission of cultural values and social norms*). Tiap masyarakat, sebagai pengemban budaya (*culture bearer*), berkepentingan untuk memelihara keterjalinan antara berbagai upaya pendidikan dengan usaha pengembangan kebudayaannya.

Dalam perspektif Islam, ilmu adalah salah satu sifat Allah s.w.t. yang membawa maksud Maha Mengetahui. Melalui proses pendidikan manusia didorong untuk mengetahui hakikat dirinya, mengenal Tuhannya, dan juga status serta keadaan alam ini (Muhammad Uthman El Muhammady.1977:78). Crowford yang mendefinisikan pengertian ilmu atau knowledge sebagai "acquaintance with facts, truths, or principles from study or investigation, practical understanding of an art or skill; the sum of what is known or may be known" (Crowford, 1998).

Sementara itu, Dewey menekankan dan menakar 'pengalaman' menjadi sesuatu yang fundamental dan berfungsi holistik dalam kegiatan hidup peserta didik. Sehingga, diharapkan tidak boleh terjadi bahwa suatu lembaga pendidikan terasing dan terisolasi dari realitas dan motif kehidupan peserta didiknya, karena pengalaman itu adalah ibu dari semua jenis disiplin ilmu, sekaligus se-



bagai sumber pemikiran untuk melahirkan nilai-nilai kehidupan. Dengan begitu, kata kembar '*living and learning*' menjadi tidak lagi terpisah, tetapi berpadu menjadi suatu frase 'pembelajaran sepanjang hayat' yang dapat dimulai secara dini dari pembelajaran melalui pengalaman (*experiential learning*). Pemikiran Makiguchi banyak terinspirasi oleh pengertian Bhudisme tentang keberadaan yang memiliki ketergantungan (*interdependence*) dan memiliki keterhubungan (*interconnectedness*).

Terminologi *knowledge management* tidak hanya fokus pada bagaimana menangkap, mengolah dan mendistribusi pengetahuan, tetapi juga harus mampu melakukan *sharing*, menggelar diskusi, dan melahirkan pengetahuan baru. Lembaga pendidikan tinggi ditantang untuk dapat merespon gelagat perubahan ini. Dengan memanfaatkan sejumlah kerjasama yang sudah terjalin, pendidikan tinggi diharapkan agar dapat mengantisipasi perubahan pada lingkungan kerja yang semakin banyakuntutannya. Tentu saja, setiap pendidikan tinggi yang sedang bertransformasi menuju organisasi pembelajar (*learning organization*), menginginkan semua warganya, seluruh sivitas akademika, harus menjadi pembelajar sejati dan mandiri (*lifelong learners*) sesuai dengan target *Milenium Development Goals* (MDGs) agar mampu melakukan *knowledge management*, yaitu merawat, menumbuhkan, dan mengelola pengetahuan melalui pembelajaran kolaboratif di antara para pembelajar sejati dan mandiri.

Kita percaya bahwa insan akademik sebagai pembelajar sejati dan mandiri dapat melakukan pembelajaran berkolaborasi dalam rangka menyelesaikan masalah kependudukan, perubahan iklim, dan ketersediaan pangan dengan solusi yang menyeluruh dan berkeadilan, sehingga terbangun konsep *humanosphere* yang harmonis. Ikhtiar pendidikan perlu menjadi bekal demi kesiapan manusia untuk memahami keberagaman manifestasi nilai-nilai dalam prikehidupan sebagai anggota masyarakat. Sepatutnyalah harus sudah dimulai dibentuk melalui sistem pendidikan nasional sejak jenjang pendidikan dasar dan berlanjut pada jenjang-jenjang berikutnya. Keseimbangan rasa-rasio pun perlu dijaga dengan mengikuti anjuran pendidikan menurut penganut paham Athena di masa Yunani kuno, yaitu bahwa pendidikan tidak hanya terpusat pada usaha pencerdasan logika, tetapi juga pada terbentuknya kepedulian etika dan kepekaan estetika.

Mentri Pendidikan di era tahun (1985 - 1993), Fuad Hassan menekankan bahwa dengan pengenalan sejak dini dalam pendidikan berjenjang, maka pernyataan yang menegaskan "pendidikan adalah pembudayaan" niscaya akan terdukung oleh kenyataan dan pengalaman. Pendidikan tidak dirancang hanya sekadar sebagai usaha untuk menghasilkan tenaga kerja, ibarat suku cadang yang dapat diganti dan dipertukarkan, tetapi pendidikan juga harus tetap mengunggulkan derajat dan martabat manusiawi. Apabila pendidik tidak bijak dalam penanaman nilai-nilai



budaya dan norma-norma kehidupan sosial kepada peserta didik, maka akibat yang lebih buruk akan menanti di ujung sana kelak, sementara kita tidak berdaya dan hanya dapat menonton dengan rasa prihatin seperti pepatah 'Guru kencing berdiri, murid kencing berlari'.

## 1.2 Pentingnya Pencapaian Strategi Perguruan Tinggi Negeri

Dalam setiap organisasi kesuksesan dapat diukur melalui pencapaian setiap strategi yang telah dibuat. Sebagian besar pimpinan eksekutif di suatu organisasi mengkhawatirkan akan keberhasilan proses pelaksanaan strategi. Karena fakta menemukan bahwa hanya 63% dari perencanaan strategi yang berhasil dilaksanakan dengan baik (Hrebiniak, 2005). Kurangnya tenaga ahli dan perhatian akademik menyebabkan pelaksanaan strategi menjadi suatu penelitian yang eksklusif. Padahal proses ini sangat besar pengaruhnya bagi pencapaian kesuksesan suatu perguruan tinggi (Zahra dan Pearce, 1992). Sebagaimana dijelaskan oleh Kettunen dan Kantola (2005) bahwa dalam pendidikan perguruan tinggi sebagai organisasi berbasis non profit, evaluasi dan audit manajemen termasuk perancangan strategi dan keterhubungannya dengan proses internal organisasi menjadi suatu hal penting untuk ditelaah. Hal ini dikarenakan melalui proses ini kualitas pendidikan dalam menghadapi persaingan di dunia pendidikan dapat ditingkatkan.

Berbagai isu yang ditemukan seputar pelaksanaan strategi diantaranya adalah pentingnya komunikasi; permasalahan dan hambatan yang sering dihadapi; pentingnya peranan pimpinan tingkat menengah dan pentingnya peranan sistem pengontrol strategi (Kaplan dan Norton, 1996).

Kaitannya dengan komunikasi, Beer dan Eisenstat's (2000) menyatakan bahwa kurangnya komunikasi dan koordinasi vertikal adalah "**musuh dalam selimut**" bagi proses pelaksanaan strategi. Disinilah peranan dan kemampuan pimpinan tingkat menengah (Beer dan Eisenstat, 2000; Aaltonen dan Ikavalko, 2002) dipertaruhkan. Peranan mereka sebagai *transformer*, merubah informasi strategi menjadi inisiatif praktis menjadi sangat penting. Selain itu, pimpinan tingkat menengah harus memastikan bahwa semua manajemen administrasi terkait (tingkat atas, menengah dan bawah) memahami apa yang harus mereka lakukan dan tetap fokus kepada pencapaian target. Untuk itu, pertemuan *formal* maupun *non formal* harus dilaksanakan secara berkala dalam rangka mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan semua isu dan permasalahan yang muncul selama proses pelaksanaan strategi (Kaplan dan Norton, 1996). Melalui aktivitas ini, proses pengontrolan dan pembelajaran strategi dalam organisasi akan tercipta.

Sementara itu bila ditelaah dalam pandangan keislaman, komunikasi dapat diartikan dalam beberapa versi, yaitu:



1. Qaulan Balighan "(QS. Al-Nissa[4]:63) yaitu komunikasi yang disampaikan kepada mereka sampai jiwa mereka bergetar sehingga bisa berpengaruh terhadap perubahan afeksi pada pribadi yang diajak bicara.

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا .

hui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.

2. Qaulan Maisuran (QS. al-Isra`[17]:28) yaitu bahasa yang disampaikan menggembirakan mereka memberikan harapan bagi kemajuan dan perbaikan.

وَأَمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ أَتَيْغَاءَ رَحْمَةٍ مِنْ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَيْسُورًا .

dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, Maka Katakanlah kepada mereka Ucapan yang pantas.

Maksud "ucapan yang pantas" adalah jika seseorang tidak dapat melaksanakan perintah Allah seperti yang tersebut dalam ayat 26, Maka Katakanlah kepada mereka perkataan yang baik agar mereka ti-

dak kecewa lantaran mereka belum mendapat bantuan dari seseorang. dalam pada itu seseorang itu berusaha untuk mendapat rezki (rahmat) dari Tuhan, sehingga dapat memberikan kepada mereka hak-hak mereka.

3. Qaulan Layinan (QS. Thâhâ[20]: 44) yaitu bahasa yang disampaikan secara lemah lembut. Biasanya ditujukan kepada orang-orang yang kasar dan pemarah atau raja yang keras hati seperti Fir'aun. Mereka yang tidak mudah menerima kebenaran.

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى .

Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut.

4. Qaulan Karîman (QS. al-Isra`[17]: 23) yaitu perkataan yang disampaikan penuh rasa kasih sayang serta tidak kasar seperti yang digunakan oleh seorang anak saleh kepada kedua orang tuanya.

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا .

dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-bai-



knya. jika salah seorang di antara keduanya atau Kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, Maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya Perkataan “ah” dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka Perkataan yang mulia.

5. Qaulan Sadîda (QS. An-Nisa ayat 9, Al-Ahzab ayat 70)) yaitu kalimat-kalimat yang “meruntuhkan kemudian membangunnya kembali”. Artinya jika seorang pemimpin berhadapan dengan bawahan yang melakukan kesalahan maka dia wajib meluruskan dan memberikan saran untuk memperbaiki kesalahan tersebut melalui acuan-acuan atau petunjuk-petunjuk yang benar.

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا .

dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan Perkataan yang benar.( QS. An-Nisa[4]: 9)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا .

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah Perkataan yang benar, (QS. Al-Ahzab[33]:70)

6. Qaulan Shodîqon yaitu berbicara secara jujur apa adanya, yang hitam katakan hitam bukan “abu-abu”.
7. Qaulan Ma’rufan maksudnya perkataan yang menimbulkan rasa tentram dan damai bagi orang yang mendengarkannya baik interpersonal communication , group communication dan Mass communication. Kata Qaulan Ma’rufan disebutkan Allah dalam Al-Quran sebanyak lima kali. Dalam QS An-Nissa :5, QS An-Nissa:8, QS Al Baqarah 235, QS Al Baqarah :263, QS Al-Ahzab : 32. Kata ma’rufan dari kelima ayat tersebut, berbentuk isim ma’ful dari kta arafa , besinonim dengan kata al-khair atau al-ikhsan yang berarti baik. Dan wakuuluu linnasi husnan sederajat dengan kalimat qaulan ma’rufan yang bermakana perkataan yang baik atau ungkapan yang pantas.

وَإِذَا حَضَرَ الْقِسْمَةَ أُولُو الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينُ فَأَرْزُقُوهُمْ مِنْهُ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا .

dan apabila sewaktu pembagian itu hadir kerabat, anak yatim dan orang miskin, Maka berilah mereka dari harta itu (sekedarnya) dan ucapkanlah kepada mereka Perkataan yang baik.(QS. Al-Nisa`[4]:8)



قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَذًى ۗ وَاللَّهُ غَنِيٌّ  
حَلِيمٌ.

Perkataan yang baik (maksudnya menolak dengan cara yang baik), dan pemberian maaf (maksud mema'afkan tingkah laku yang kurang sopan dari si penerima) lebih baik dari sedekah yang diiringi dengan sesuatu yang menyakitkan (perasaan si penerima). Allah Maha Kaya lagi Maha Penyantun. (QS. al-Baqarah[2]:263)

Selain komunikasi, berbagai permasalahan dan hambatan yang sering dihadapi dalam pelaksanaan strategi telah banyak didiskusikan, baik melalui pembentukan matriks maupun pradigma. Diantaranya adalah Waterman et al., (1980) yang menghasilkan model 7S McKinsey; Stonich (1982) dan Kaplan dan Norton (1996). Namun, banyak sekali kelemahan yang ditemukan dari serangkain framework tersebut diatas, meliputi banyaknya kesamaan pada indikator yang diajukan dan kurangnya koherensi diantaranya. Bahkan Okumus (2001) menyatakan bahwa framework tersebut tidak layak digunakan untuk menghadapi permasalahan yang bersifat kompleks dan dinamis. Tambahan lagi, penelitian tersebut belum teruji secara empirik.

Sementara itu, Aaltonen dan Ikavalko (2002)

mencoba menemukan indikator pendukung lainnya yang dapat digunakan untuk mengontrol strategi, dan menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Yaitu dengan cara mengkombinasikan indikator kinerja *finansial* dan *non finansial* melalui efektivitas kinerja BSC (Atkinson, 2006). Perkembangan ini dirangkum di Table 2.1.

Tabel 2.1. Rangkuman Perbandingan Penelitian dalam Pelaksanaan Strategi

Year	Metric/ Frame- works	Contribution	Strengths and weak- nesses
1980	Waterman et al	Proposed seven factors in effective of strategy implementation: 1. strategy 2. structure 3. systems 4. style 5. staff 6. skills 7. subordinate goals	Not clear conceptual explanations, interactions and relationships among the 7's factors.
1982	Stonich	Conceptual frameworks in the strategic management field. Proposed explicit key implementation factors: 1. environment 2. strategy formulation 3. organizational structure 4. organizational culture 5. operational planning 6. resource allocation 7. people 8. communication 9. control and feedback 10. outcome	Just conceptual frameworks not being followed by empirical tested



1984	Hrebiniak and Joyce	Conceptual frameworks in the strategic management field. Proposed explicit key implementation factors: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. strategy formulation</li> <li>2. organization structure</li> <li>3. organization culture</li> <li>4. operational planning</li> <li>5. resource allocation</li> <li>6. people</li> <li>7. communication</li> <li>8. control and feedback</li> <li>9. outcome</li> </ol>	Just conceptual frameworks not being followed by empirical tested.  Having similar factors in strategy implementation.
1986	Galbraith and Kazanjian	Conceptual frameworks in the strategic management field. Proposed explicit key implementation factors: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. environment</li> <li>2. strategy formulation</li> <li>3. organizational structure</li> <li>4. organizational culture</li> <li>5. operational planning</li> <li>6. resource allocation</li> <li>7. people</li> <li>8. communication</li> <li>9. control and feedback</li> <li>10. outcome</li> </ol>	Just conceptual frameworks not being followed by empirical tested.  Having similar factors in strategy implementation.

1989	Hambrick and Cannella	Proposed empirical or tested frameworks in strategic management field in multi business company. Devised by Hrebiniak and Joyce (1984) and Galbraith and Kazanjian (1986) frameworks. Proposed some key implementation factors: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. environment</li> <li>2. strategy formulation</li> <li>3. organizational structure</li> <li>4. organizational culture</li> <li>5. operational planning</li> <li>6. resource allocation</li> <li>7. people</li> <li>8. communication</li> <li>9. control and feedback</li> <li>10. outcome</li> </ol>	This research emphasized the role and importance of communication in strategy implementation
1991	Pettigrew and Whipp	Proposed empirical or tested frameworks. For managing strategic changes consists of 5 factors: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. environmental assessment</li> <li>2. leading change</li> <li>3. human resources</li> <li>4. linking strategic</li> <li>5. operational changes and coherences</li> </ol> <p>There are also sub mechanism under each factor such as justifying the need for change, using rewards, designing plans and monitoring.</p>	



1991	Skivington and Daft	Proposed empirical or tested frameworks. Investigating the implementation in integrated circuits, petroleum and health care organizations. Identifying several factors: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. intended strategy</li> <li>2. structure</li> <li>3. system</li> <li>4. interactions</li> <li>5. sanctions</li> </ol>	By divided the strategy implementation into two groups; framework and process factors, this research was designed to investigate which framework and process factors need to be used when implementing differentiation or low-cost strategies. The findings indicated that both framework and process factors could be used in implementing either low cost or differentiation decision
1991	Roth et al	Proposed empirical or tested frameworks in the international management field. Employing quantitative research strategy from 82 business units in global industries. Proposed some factors: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. coordination</li> <li>2. managerial philosophy</li> <li>3. configuration</li> <li>4. formalization</li> <li>5. centralization</li> <li>6. integrating mechanism</li> </ol>	In the global industries, the strategies required different implementation requirements. This research emphasized on administration mechanism and organizational capabilities as variables that should be managing well to achieve organizational objectives.

1992	Hrebiniak	Proposed conceptual framework to implement strategies in global firms. Introduced new implementing factors: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. leadership</li> <li>2. facilitating global learning</li> <li>3. developing global managers</li> <li>4. having a matrix structure</li> <li>5. working with external companies (partnership/outourcing)</li> </ol>	
1992	Yip	Proposed some factors in implementing strategies in international management field: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. organizational structure</li> <li>2. culture</li> <li>3. people</li> <li>4. managerial processes</li> </ol>	This research argued that those four factors and their individual elements as the crucial organization forces to formulate and implement good strategies.
1993	Bryson and Bromiley	Proposed empirical or tested frameworks in the international management field. Identified several factors and grouped them into three categories: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. context</li> <li>2. process and</li> <li>3. outcome</li> </ol>	This research proved statistically how those factors influenced the process factors and outcome in implementing strategies. However, this result are not conclusive and clearly explaining the relationships between those factors.



1994	Schmeizer and Olsen	<p>Proposed empirical or tested frameworks in the restaurant firms.</p> <p>Identified 14 factors, such as:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. environment uncertainty</li> <li>2. strategy formulation</li> <li>3. organizational structure</li> <li>4. organizational culture</li> <li>5. leadership</li> <li>6. operational planning</li> <li>7. communication</li> <li>8. control and feedback</li> <li>9. information systems</li> <li>10. training</li> <li>11. company's size</li> <li>12. geographic dispersion of the company</li> <li>13. company's life cycle</li> <li>14. demographic background of managers</li> </ol>	<p>The proposed framework was more referred to environmental uncertainty, organizational culture, information system and trainings.</p>
1995	Aaker	<p>Conceptual frameworks in the strategic management field.</p> <p>Proposed explicit key implementation factors:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. environment</li> <li>2. strategy formulation</li> <li>3. organizational structure</li> <li>4. leadership</li> <li>5. organizational culture</li> <li>6. operational planning</li> <li>7. resource allocation</li> <li>8. people</li> <li>9. communication</li> <li>10. outcome</li> </ol>	<p>Just conceptual frameworks not being followed by empirical tested.</p> <p>Having similar factors in strategy implementation.</p>

1995	Thomson and Strickland	<p>Conceptual frameworks in the strategic management field.</p> <p>Proposed explicit key implementation factors:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. environment</li> <li>2. strategy formulation</li> <li>3. organizational structure</li> <li>4. leadership</li> <li>5. organizational culture</li> <li>6. operational planning</li> <li>7. resource allocation</li> <li>8. people</li> <li>9. communication</li> <li>10. control and feedback</li> <li>11. outcome</li> </ol>	<p>Just conceptual frameworks not being followed by empirical tested.</p> <p>Having similar factors in strategy implementation.</p>
1995	Feurer et al	<p>Investigated strategy development and implementation process in Hewlett-Packard as a learning process that was facilitated by company's organizational structure and culture</p>	<p>Just investigating the company's approach to formulate and implement strategies. Emphasizing on organizational structure and culture in strategies learning process.</p>
1997	Miller	<p>Proposed empirical or tested frameworks. Investigated the implementation process of 11 strategic decisions in private and public companies</p> <p>Categorized some implementation factors into realizes and enablers. Realizing factors include backing, accessibility, specificity, cultural receptivity and propitious ness; whereas enabling factors are familiarity, priority, resource availability, structural facilitation and flexibility.</p>	<p>This research concluded that realizers are more critical in implementing strategic decisions, whereas enablers are more heterogeneous and their combined effect is not as powerful as realizers.</p>



1998	Creelman	Proposed the new balance scorecard approach by linking to strategy implementation.	Provide executives with concise summary of the key success factors of a business, and align the business operation with the overall strategy.
1998	Epstein and Manzoni		
1996, 2001	Kaplan and Norton	<p>This technique aligns the performance measurement into four perspectives: financial, customer, internal business and learning and growth.</p> <p>Kaplan and Norton (1996,2000) suggested five principles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. translate the strategy to operational terms</li> <li>2. align the organization to the strategy</li> <li>3. make strategy as everyone's job</li> <li>4. make strategy a continual process</li> <li>5. mobilize change through leadership</li> </ol> <p>Kaplan and Norton (1996) identified 4 main implementation factors:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. clarifying and translating the vision and strategy</li> <li>2. communication and linking</li> <li>3. planning and target setting</li> <li>4. strategic feedback and learning</li> </ol>	<p>The balance score card technique neither solves all implementation problems nor provides new insights into strategy implementation.</p>

1990	Goold and Quinn	Proposed a strategic control framework that recognized the degree of environmental turbulence and the ability of organizations to specify and measure the strategic objectives.	This metrics indicates that in order to support successful strategy implementation particular control approach are more suitable in different circumstances.
	Vasconcelos e Sa's	Proposed conceptual studies and linear implementation models in strategy implementation	There are a lot of similarities among these models or certain aims to be achieved at each stage of implementation process.
1990		Proposed ten step models	
1997	Galpin	Proposed six-stage models	
1999	Bergada's	Proposed four-step models	
1999	Noble	Proposed four stage models	
2001	De Feo and Jansen's	Proposed ten stage models	These studies also referred to similar implementation factors including organizational structure, culture, planning, resource allocation, communication and incentives to be considered or used at different stages of the implementation process.



2002	Aaltonen and Ika-Valko	Proposed some implementation factors: 1. organizational structure and culture that is receptive to change 2. the backing of senior executives, developing the management system and skills for change 3. communication activities 4. The commitment of employees to the company's vision, providing incentives and achieving co alignment between implementation factors.	
2002	Linton		
2003	Dobni		
2003	Fridman		
2002	Eisenhardt	Explained that the strategic control system is needed to address in today's increasingly unpredictable and dynamic competitive environments	From these researches it is a need to establish coordinated strategic and management control mechanism which should be incorporates both financial and non financial performance indicators.
2002	Van Veen Dirks and Wijn	Explained that for effective strategy implementation, it is needed to link and flexibility required for timely strategy adjustment.  Based on Goold and Quinn (1990) strategic control framework.	

Dari keseluruhan penelitian diatas, diperoleh suatu kesepakatan bahwa dengan memahami segala isu dan permasalahan dalam proses pelaksanaan strategi maka kinerjanya dapat diukur (Okumus, 2003) dan efektivitas dapat dicapai (Hrebiniak, 2005). Hal inilah yang menjadi dasar pemikiran dalam penelitian yang dituangkan kedalam bentuk pembangunan model sebagai alat pengontrol pelaksanaan strategi. Model ini diharapkan mampu memberikan masukan dan informasi bagi para pimpinan administrasi guna memudahkan mereka dalam beradaptasi dan melakukan perbaikan strategi (Tavakoli and Perks, 2001). Karena pada kenyataannya, mengukur kesuksesan proses pelaksanaan strategi yang sebelumnya dilakukan secara manual berdasarkan laporan kegiatan dan pencapaian KPI (*Key Performance Indicators*) tidak memadai lagi. Pengukuran sebaiknya melibatkan seluruh elemen organisasi, meliputi aspek "*terhitung*" maupun "*tidak terhitung*", "*tampak*" maupun "*tidak tampak*". Untuk aspek "*terhitung*" dan "*tampak*", sistem akuntansi dapat digunakan sebagai alat pengontrol. Sementara itu, aspek "*tidak terhitung*" maupun "*tidak tampak*" cenderung terabaikan. Padahal meskipun aspek tersebut tidak dapat dilihat ataupun dihitung dalam jumlah tertentu, namun nilainya dapat dirasakan oleh seluruh lapisan manajemen administrasi terkait. Permasalahannya adalah bagaimana mengukur nilai dari aspek tersebut.



### 1.3 Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengontrol Strategi

Dewasa ini, banyak sekali ditemukan framework pengukur performansi yang mencoba menjembatani perbedaan antara pengukuran *finansial* dan *non finansial*. Salah satu diantaranya adalah *Balanced Scorecard (BSC)* dari Kaplan dan Norton. Akan tetapi berbagai argumen pro dan kontra bermunculan berkaitan dengan manfaat BSC tersebut dalam proses pelaksanaan strategi.

*BSC* adalah sebuah framework yang memandang kinerja organisasi empat sudut pandang. Melalui sudut pandang tersebut, visi, misi, strategi dan tujuan organisasi dihubungkan dan dijabarkan dalam bentuk inisiatif, target dan pengukuran. Keempat sudut pandang ini mencerminkan kemampuan BSC dalam menangani setiap kelemahan yang dimiliki oleh alat pengukur kinerja tradisional, salah satunya adalah dengan melibatkan seluruh komponen manajemen terkait dalam proses pengukuran ini (Ahn, 2001). Kemampuan untuk menghubungkan strategi dengan operasional organisasi juga menjadi kelebihan yang ditawarkan oleh BSC (Kaplan dan Norton, 1996; Atkinson dan Brander Brown, 2001). Tambahan lagi, *BSC* menyediakan suatu fasilitas yang dapat mengkoordinasi tujuan dan pengukuran yang dibuat oleh setiap jenjang struktur organisasi melalui pembangunan **peta strategi** (Kaplan and Norton, 2004).

Selain kelebihan tersebut diatas, berbagai kelemahan konsep BSC juga menjadi pusat perhatian peneliti melalui berbagai penelitian. Diantaranya mereka menyatakan bahwa *BSC* tidak cukup koheren dalam memenuhi pendekatan para administrasi manajemen. Hal ini dikarenakan BSC sering kali gagal dalam menghadapi berbagai isu yang berkaitan dengan *stakeholders* dan menimbulkan bias terhadap manajemen organisasi (Smith, 2005). Sementara itu, Okumus (2001) mengemukakan bahwa pendekatan BSC hanya membahas lebih dalam mengenai proses pelaksanaan strategi tanpa menyelesaikan permasalahan yang mungkin timbul selama proses tersebut berlangsung. Sebagaimana dengan yang dinyatakan oleh Nooreklit (2000) bahwa *BSC* adalah sebuah mekanisme pengontrol yang lebih banyak memberikan kontribusi kepada pimpinan tingkat atas dibandingkan manajemen dibawahnya. Sehingga hal ini menyebabkan proses perencanaan strategi dan proses pelaksanaannya terlihat seperti dua hal yang berbeda dan saling terpisah. Kelemahan lainnya dinyatakan bahwa teknik ini mengesampingkan berbagai permasalahan yang terjadi dalam proses pelaksanaan strategi, seperti timbulnya pertikaian, pengaruh budaya organisasi, alokasi sumber daya, ketersediaan pelatihan dan pendidikan.

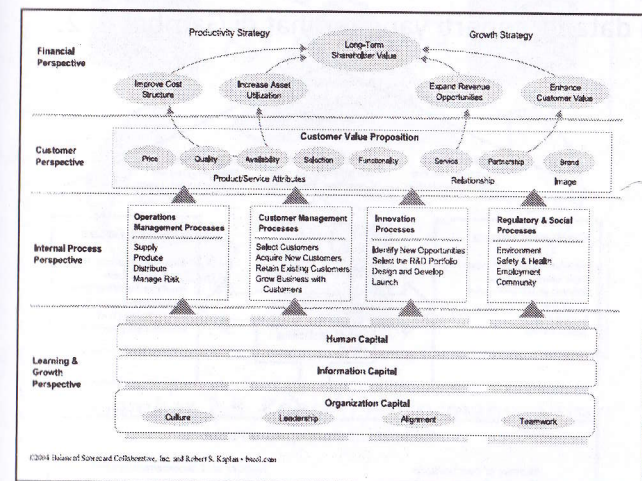
Meskipun Kaplan dan Norton (2004) telah melakukan penyempurnaan konsep BSC melalui sebuah buku yang berjudul organisasi yang berfokus kepada strategi, namun



kenyataannya masih ditemukan berbagai kelemahan. Guna mengatasi hal tersebut, perangkat *scorecard* perlu digabungkan dengan teknik lain yang berfokus kepada operasi bisnis (De Waal dan Gerritsen-Medema, 2006). Akan tetapi, berbagai kritikan dan pertanyaan bermunculan (Voelpel et al., 2006) berkaitan dengan validitas framework ini. Sementara itu, Zhang (2010) mempelajari efektivitas pendekatan BSC terhadap manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*). Sekali lagi ditemukan berbagai kelemahan, dimana metode BSC melalui ke empat area sudut pandangnya tidak mampu menjelaskan proses pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Akan tetapi, hipotesis sebab dan akibat dalam BSC dapat digunakan sebagai dasar untuk memahami matrik manajemen pengetahuan dan proses pelaksanaan strategi (Fairchild, 2002).

Dengan mempelajari berbagai kelebihan dan kelemahan BSC, maka penelitian ini berusaha mengeksplorasi kemungkinan konsep lain sebagai penyempurnaan model ini dalam mengukur kinerja pelaksanaan strategi. Ruang lingkup yang ditekankan dalam penelitian ini berada pada sudut pandang **proses internal** serta **proses pembelajaran dan pertumbuhan**. Proses internal adalah proses dimana pelaksanaan strategi itu dilaksanakan. Dalam proses ini, manajemen operasi, manajemen konsumen, inovasi, pengawasan dan sosial proses menjadi bahan pertimbangan utama yang dititik beratkan kepada kepada keahlian, kompetensi dan dukungan teknologi (Atkin-

son, 2006). Sementara itu, keterlibatan sudut pandang **pembelajaran dan pertumbuhan** dikaitkan terhadap peranan manajemen pengetahuan dalam proses pencapaian kesuksesan organisasi. Didalam penelitian ini, peranan penting **manusia-informasi-sumber daya organisasi** (budaya, kepemimpinan, keselarasan dan kerjasama tim) akan dieksplorasi dengan lebih mendalam. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi proses pengetahuan yang terjadi selama pelaksanaan strategi, dihubungkan dengan kompetensi organisasi dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan permasalahan selama proses pelaksanaan strategi berlangsung, serta bagaimana upaya yang dilakukan dalam menangani asset-asset pengetahuan organisasi. Informasi ini dijelaskan pada Gambar 2.1.

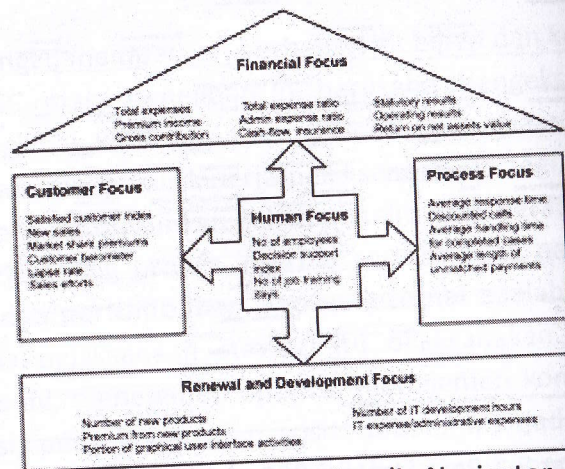


Gambar 2.1: Peta Strategi BSC oleh Kaplan and Norton (2005).



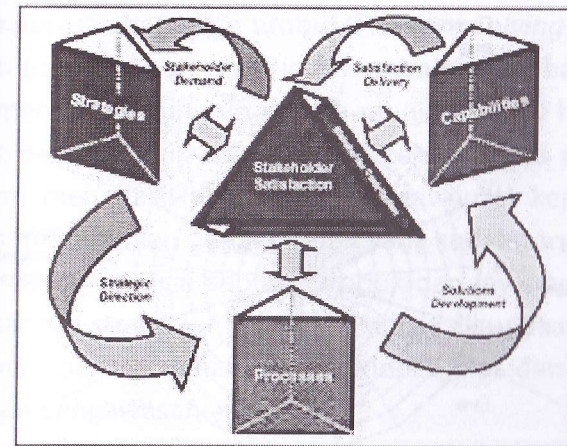
Selain BSC, teori dasar lainnya yang berkaitan dengan pengukuran performansi organisasi yaitu *Skandia-Intellectual Capital*. Konsep Skandia mengukur dari beberapa sudut pandang, yaitu antara lain adalah financial, konsumen, manusia, proses dan pembangunan (Anderson, K and Mc Adam, R; 2004).

Konsep intellectual capital dapat dijelaskan melalui proses pembentukan nilai untuk semua stakeholders, manajemen dan masyarakat social lainnya yang manfaatnya sangat sulit untuk dinilai (Sofian S, et.al, 2005). Marti (2007) mendefinisikan intellectual capital sebagai suatu bentuk knowledge dan tidak dapat diukur dan dilihat dengan kasat mata yang digunakan untuk menghasilkan ataupun menciptakan nilai baru dimana ini maupun yang akan datang, seperti yang terlihat di Gambar 2. 2.



Gambar 2.2. Konsep Skandia Navigator

Pada dasarnya knowledge itu sendiri adalah suatu material intelektual yang tersimpan dalam diri manusia, yang dapat memberikan nilai lebih terhadap organisasi tempat dia bekerja (Arora, 2002). Selain Skandia yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat intelektual dalam organisasi, Neely (2002) juga mencoba memperkenalkan *performance prism* sebagai suatu alat bantu pengukuran asset financial dan non financial organisasi yang dilakukan berdasarkan nilai yang dimiliki oleh stakeholders. Konsep ini mendiskusikan konsep stakeholders yang meliputi kepuasan, strategi, proses, kemampuan dan kontribusi, seperti terlihat pada Gambar 2.3.

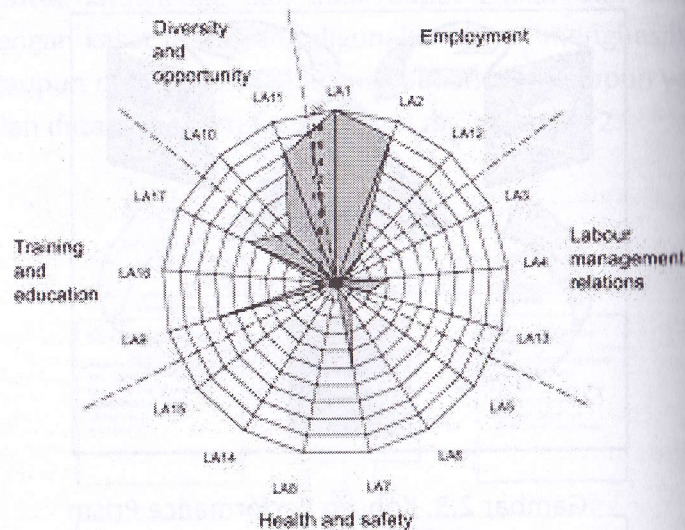


Gambar 2.3. Konsep Performance Prism

Meskipun konsep ini sering digunakan dalam pengukuran performansi organisasi, namun konsep yang digunakan masih sangat sederhana yang membutuhkan



pendefinisian dan analisis lebih lengkap dalam penggunaannya (Medori and Steeple, 2000). Konsep lainnya yang biasa digunakan pada pengukuran intelektual capital diantaranya adalah Value Explorer (Andriessen, 2001) dan Intellectual Capital Benchmarking System (Marti V, 2001, 2003a, 2003b). Kedua metodologi tersebut diatas selalunya berfokus kepada proses formulasi strategi yang mengabaikan proses pelaksanaan strategi itu sendiri. Kenyataannya bahwa peranan pelaksanaan strategi jauh lebih penting dari pada hanya berfokuskan kepada formulasi dan pembentukan perencanaan strategi.

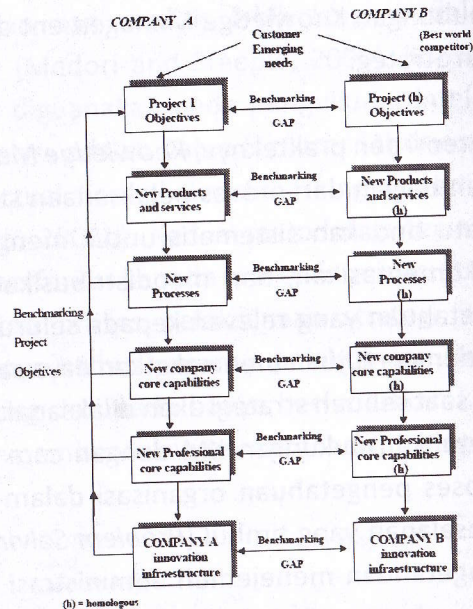


Gambar 2.4. Konsep Value Explorer

## 2.4 Keterhubungan Knowledge Management dalam Pencapaian Strategi

Dalam teori dan prakteknya, *Knowledge Management* (KM) adalah bagian dari proses pelaksanaan strategi. KM adalah suatu tindakan sistematis untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan, dan mendistribusikan segenap jejak pengetahuan yang relevan kepada seluruh anggota organisasi dengan tujuan meningkatkan daya saing organisasi. Pada saat sebuah strategi akan dilaksanakan, proses ini membutuhkan dukungan KM dengan cara membangkitkan proses pengetahuan organisasi dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul (*Problem Solving*). Keterlibatan pengetahuan manajemen administrasi baik level atas, menengah maupun bawah menjadi suatu hal yang sangat penting. Baik dalam mendeteksi adanya permasalahan, menghasilkan solusi, mengevaluasi keputusan hingga menerapkan pengetahuan yang sudah teruji (Firestone, 2008) sebagai sebuah produk dan layanan dalam pelaksanaan strategi. Aktivitas ini dapat digunakan untuk membuat permasalahan menjadi lebih jelas dan berada dibawah pengawasan yang tepat.





Gambar 2.5. Konsep Intellectual Capital Benchmarking System

Fakta ini didukung oleh Snowden (2000) yang menyatakan bahwa peranan manajemen administrasi dalam menangani pengetahuan organisasi adalah penting (Anjum dan Magdalena, 2010) melalui pemikiran ekstrim dalam proses *problem solving*, penerapan aplikasi teknik pemberian penghargaan (*Rewards System*) serta sikap manajemen (*Management Attitude*) dalam organisasi tersebut. Meskipun *knowledge management* bertitik berat kepada "teknologi" (Miriam et al., 2011), dalam hal ini peranan "manusia" perlu diperhitungkan guna meleng-

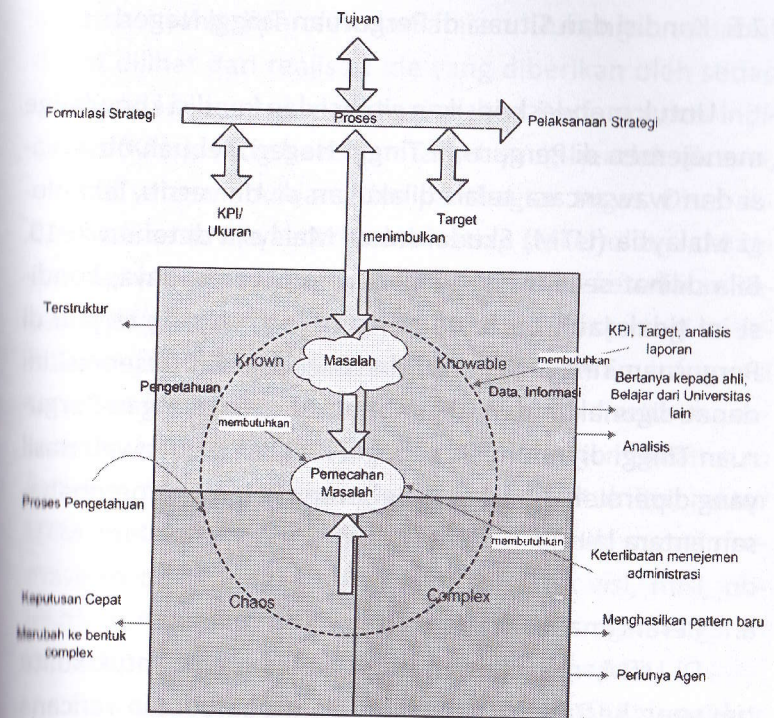
kapi proses *knowledge management* dari berbagai sudut pandang yang menyatupadukan antara *teknologi, manusia dan organisasi* (Linstone, 1988). Apabila dihubungkan dengan BSC sebagai salah satu alat pengukur performansi organisasi yang sering digunakan, Zhang (2010) telah mempelajari bahwa adanya efektivitas pendekatan antara BSC dalam *knowledge management*. Akan tetapi, metode ini gagal dalam menjelaskan pelaksanaan proses evaluasi dan kontrol strategi melalui ke empat area pandangannya. Namun, hipotesa sebab dan akibat dari metode tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam memahami *knowledge management* dan pelaksanaannya (Fairchild, 2002).

Okfalisa et.al (2011) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pada saat sebuah strategi akan ditransformasikan dari tahapan formulasi ke arah tahapan pelaksanaan, maka ditemukan berbagai faktor penting sebagai indikator kesuksesan. Apabila BSC mengukur kesuksesan hanya berdasarkan pencapaian indikator kunci kinerja (KPIs), yang dilakukan melalui pengukuran, target dan pencapaian tujuan (Kaplan dan Norton, 1996), maka informasi tersebut dapat diperoleh melalui laporan dokumen perencanaan strategi. Dengan kata lain, kesuksesan diukur hanya berdasarkan kepada jumlah KPI yang telah dicapai. Sementara itu, usaha yang dilakukan guna mencapai pelaksanaan strategi tersebut sering kali diabaikan. Hal ini menimbulkan perdebatan bahwa pencapaian KPI atau target semata tidak lagi memadai dalam menilai ke-



berhasilan suatu pelaksanaan strategi (Ahn, 2001; Hrebiniak, 2005).

Dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul selama proses pelaksanaan strategi, kompleksitas permasalahan itu sendiri beserta perubahan lingkungan perlu menjadi pertimbangan bagi para manajemen administrasi. Hal ini dikaitkan dengan kapasitas dan kompetensi pengetahuan dalam organisasi, yang dapat diukur dengan cara mempelajari kesenjangan antara pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dengan pengetahuan yang seharusnya mereka miliki dan kuasai. Disinilah peranan aplikasi proses pengetahuan atau siklus hidup pengetahuan dimulai (McElroy, 2002). Semakin kecil kesenjangan yang dimiliki menunjukkan semakin tingginya kemampuan para manajemen administrasi dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Dan begitu pula sebaliknya. Tingkat kesenjangan pengetahuan ini bersamaan dengan pengukuran pelaksanaan strategi akan membentuk karakteristik tersendiri bagi situasi organisasi, sebagai pengembangan framework *Cynefin* (Snowden dan Kurtz, 2003). Aktivitas diatas dijelaskan pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Konsep KM dalam Pelaksanaan Strategi oleh Okfalisa et.al (2011).

Konsep inilah yang akan dikembangkan kedalam bentuk pembangunan model KM untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang berkaitan dengan proses pelaksanaan strategi di Perguruan Tinggi Negeri. Pembahasan lengkap tentang pembangunan model KM ini akan dijelaskan lebih jauh di bab III.



## 2.5. Kondisi dan Situasi di Perguruan Tinggi Negeri

Untuk mendeskripsikan situasi dan kondisi knowledge manajemen di Perguruan Tinggi Negeri, sebuah observasi dan wawancara telah dilakukan di Universiti Teknologi Malaysia (UTM) Skudai Johor Malaysia di tahun 2010. Bila dilihat secara geografis dan struktur budaya, kondisi ini tidak jauh berbeda dengan kondisi yang terjadi di Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia. Hasil observasi ini dapat digunakan dan dikembangkan di lingkungan Perguruan Tinggi di Indonesia sebagai langkah studi awal. Hasil yang diperoleh dibagi atas beberapa kelompok pembahasan antara lain:

### a. Perencanaan Strategi

Di UTM, manajemen tingkat atas membentuk suatu tim yang bertanggung jawab dalam pembuatan rencana strategi universitas. Perencanaan ini dilengkapi dengan peta dan inisiatif strategi melalui pembuatan Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT) analisis. Manajemen tingkat atas di level universitas akan membuat draft perencanaan strategi. Kemudian perencanaan strategi tersebut akan dibuat rinciannya oleh setiap bagian atau unit tertentu, misalnya fakultas dan prodi jurusan masing-masing. Disinilah peranan manajemen tingkat menengah menjadi sangat penting. Dimana mereka harus memiliki kemampuan untuk mentransformasikan setiap

informasi yang diperoleh dari atasan. Dukungan tersebut dapat dilihat dari realisasi ide yang diberikan oleh setiap divisi dalam bentuk pencapaian Key Performance Indicators (KPIs), yang berisikan target yang hendak dicapai, inisiatif yang menunjang dan pembagian tugas. Disebabkan oleh besarnya keterlibatan setiap stakeholders dalam pencapaian perencanaan strategi ini maka kesadaran setiap individu akan pentingnya perencanaan strategi tersebut menjadi faktor utama penentu kesuksesan. Informasi tersebut haruslah tersebar secara merata diseluruh universitas, baik melalui web sites, papan pengumuman atau bulletin, majalah ataupun surat kabar. Untuk itu, rektor UTM melakukan pertemuan bulanan untuk menginformasikan dan mengingatkan kembali akan visi, misi, objektif, perencanaan dan segala aktivitas yang mengarah kepada pencapaian pelaksanaan strategi mereka.

Dari hasil observasi ditemukan bahwa UTM mengukur pencapaian pelaksanaan strategi mereka berdasarkan pencapaian KPIs. Setiap perangkat universitas, baik dosen, staff, dan seluruh pimpinan tingkat atas dan menengah memiliki target pencapaian KPI pribadi. Guna memonitor pelaksanaan KPI tersebut, pertemuan dilaksanakan setiap tiga atau enam bulan sekali. Namun proses ini tidak dilakukan secara berkelanjutan. Hanya berupa dokumen laporan ke pihak atasan. Proses monitoring yang tidak teratur menyebabkan produksi KPI menjadi *overload* dan seringkali *overlaps*. Kendala yang sering terjadi adalah KPI



yang ada di divisi tidak relevan dengan strategi ditingkat universitas. Sementara itu duplikasi KPI di setiap divisi tidak dapat dihindari.

Perubahan strategi selama proses pelaksanaan strategi seringkali terjadi. Pada kenyataannya, mayoritas perubahan disebabkan oleh faktor luar lingkungan organisasi, seperti masalah keuangan, peraturan dan teknologi baru dari manajemen tingkat pusat. Tentunya perubahan ini akan banyak pengaruhnya terhadap keputusan, inisiatif, keuangan organisasi, sumber daya manusia dan time-line.

#### b. Pencapaian Objektif Strategi

Fakta menemukan bahwa faktor terbesar yang menjadi permasalahan dalam pencapaian objektif organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Hal ini berhubungan dengan kemampuan, knowledge maupun skill. Permasalahan ini diatasi dengan cara melakukan berbagai *outsourcing* untuk pekerjaan yang tidak terlalu krusial terutama yang berkaitan dengan teknologi.

Kaitannya antara strategi organisasi dan struktur organisasi, UTM melakukan beberapa perubahan struktural dan perubahan branding yang mengarah kepada pencapaian strategi. Secara otomatis tentunya hal ini berdampak kepada perubahan sistem dan prosedur.

#### c. Komunikasi dalam Organisasi

UTM sebagaimana halnya dengan universitas yang ada di Indonesia selalunya mengadopsi jenis komunikasi

yang bersifat *top to down*. Dimana pusat pemerintahan dan keputusan berada di manajemen tingkat atas. Namun masukan dari bawahan tetap diterima dengan baik. Komunikasi yang sering digunakan adalah berbentuk forma komunikasi melalui berbagai pertemuan yang terjadwal maupun tidak. Umumnya, komunikasi informal seringkali digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang bersifat personal. Namun hal ini sangat jarang sekali terjadi di UTM. Komunikasi yang dilakukan tetap mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

Komunikasi dan kolaborasi di UTM sudah cukup baik. Dimana dalam proses pengambilan keputusan ditingkat universitas, melibatkan semua dekan dan kepala divisi untuk bersama-sama berkolaborasi menyatukan pandangan dan persepsi guna menyelesaikan permasalahan universitas. Akan tetapi kurangnya transparansi informasi dari setiap unit atau divisi di UTM menimbulkan suatu permasalahan. Terutama informasi yang erat kaitannya dengan masalah keuangan. Kondisi ini seringkali menimbulkan kesalahpahaman dan prasangka negative terhadap suatu divisi atau unit tertentu. Oleh karena itu komunikasi yang terbuka sangat diperlukan, terutama informasi yang memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap unit lainnya.

#### d. Inisiatif

Guna memastikan inisiatif atau proyek berjalan dengan baik, UTM melakukan proses monitoring secara ber-



kala dalam satu atau dua kali sebulan. Hal ini tentunya bergantung kepada besarnya skala proyek atau inisiatif tersebut. Dukungan organisasi di UTM sangat besar melalui ketersediaan fasilitas pendukung, reward, insentif ataupun promosi jabatan bagi staff yang berhasil mencapai KPI-nya.

Kaitannya dengan karakteristik manajemen tingkat atas, mayoritas responden menyatakan bahwa keberhasilan pencapaian strategi dipengaruhi oleh karakteristik pimpinannya. Disini peranan manajemen tingkat atas sangat penting dalam mendukung dan mensukseskan pelaksanaan strategi.

#### e. Proses Pengenalan Masalah

UTM menyadari pentingnya keberadaan *problem story* yang berisikan cerita-cerita keberhasilan pelaksanaan strategi. Karena cerita ini digunakan sebagai panduan dalam menyelesaikan setiap permasalahan. Cerita tersebut disebarluaskan melalui web site, papan bulletin, majalah maupun surat kabar. Guna keperluan dokumentasi cerita tersebut disimpan dengan baik di tempat penyimpanan knowledge (knowledge repository) sebagai suatu knowledge asset.

#### f. Proses Pembentukan Knowledge

Hal yang terpenting dalam proses pembentukan knowledge adalah skill atau kemampuan. Untuk mening-

katkan hal tersebut UTM melakukan berbagai pelatihan dan pendidikan baik di bidang analitis maupun kepemimpinan dari staff manajemen.

Selama proses *problem solving*, UTM sangat mendukung terbukanya ide-ide baru, informasi dan knowledge dari seluruh tingkatan manajemen. Ide tersebut akan didiskusikan lebih lanjut ditingkat atasan. Selama proses tersebut berjalan konflik tidak dapat dihindari sehingga menimbulkan *gap* atau kelompok-kelompok tertentu. Selagi konflik tersebut tidak menimbulkan perpecahan dan tetap fokus kepada objektif strategi maka hal tersebut masih dapat diterima. Jika tidak, manajemen tingkat atas akan turun tangan untuk menyelesaikan permasalahannya.

Dalam memformulasikan pengetahuan baru, UTM seringkali melibatkan berbagai perspektif dan sudut pandang dari berbagai pakar yang dibayar untuk hal tersebut, baik yang didatangkan dari dalam universitas sendiri maupun dari luar. Pakar tersebut akan menuntut UTM untuk mengevaluasi dan mencapai KPI-nya.

Guna mendukung proses penciptaan knowledge baru, UTM menyadari bahwa teknik manual masih sangat efektif bagi mereka, seperti adanya diskusi, pertemuan, peer-review ataupun dokumen-dokumen berbasis kertas. Teknologi biasa digunakan untuk menambah pengetahuan dan informasi melalui web site, mesin pencari maupun portal.



g. Proses Pengintegrasian Knowledge

Sebagai suatu sistem monitoring, lebih dari 50% staff UTM telah berhasil menginputkan pencapaian KPIs mereka sesuai dengan date line yang telah diberikan. UTM telah melakukan beberapa proses outsoucing dalam mengintegrasikan pengetahuan mereka melalui sistem berbasis teknologi, seperti iStrategi, hyperion, proyek manajemen tool kits dan lain sebagainya. Disini peranan knowledge repository dan corporate memory menjadi sangat penting. Guna menupdate sistem secara teratur, UTM mempersiapkan administrator knowledge dari perusahaan luar universitas dan UTM-CICT.

h. Proses Penggunaan Knowledge

Dikarenakan pentingnya knowledge baru, dalam hal ini adalah pencapaian KPI, UTM mewajibkan para stakeholdersnya baik secara individu maupun per unit untuk menggunakan dan meningkatkannya secara regular. Hal ini dapat dilakukan dengan bantuan administrator. Untuk itu kemudahan dalam pemakaian alat bantu IT akan meningkatkan penggunaan sistem tersebut. Oleh karena itu, teknologi dibangun sesuai dengan standard an kebutuhan UTM. Selain itu manfaat dari penggunaan sistem ini sangat dirasakan oleh stakeholders dalam memonitor KPI mereka.

## BAB III

### MODEL KNOWLEDGE MANAGEMENT

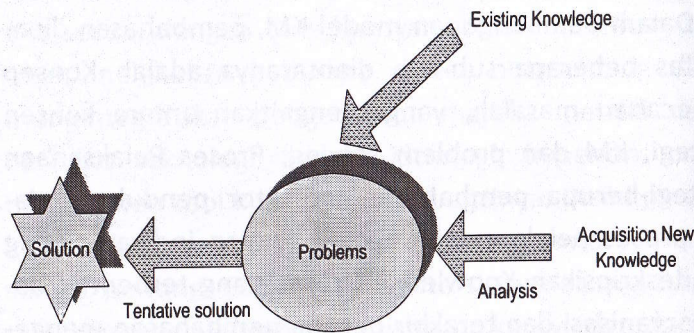
Dalam pembangunan model KM, pembahasan dibagi atas beberapa sub-bab diantaranya adalah Konsep Pemecahan masalah, yang mengaitkan antara konsep strategi, KM dan problem solving; Proses Pelaksanaan Strategi-berupa pembahasan indikator pendukung dalam proses pelaksanaan strategi; Uraian indikator yang mendeskripsikan Knowledge Proses yang terbentuk dalam organisasi dan terakhir berupa pembahasan mengenai Situasi Organisasi. Situasi ini akan dikaitkan dengan paradigm Cynefin yang diadaptasikan sesuai dengan konsep KM.

#### 3.1 Konsep Pemecahan Masalah

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa dengan memecahkan permasalahan selama proses pelaksanaan strategi, maka kinerja strategi tersebut akan dapat ditingkatkan. Usaha ini tentunya membutuhkan keterlibatan para manajemen administrasi dari berbagai *level* (tingkatan), khususnya dari segi pengetahuan dan kemampuan mereka dalam proses pemecahan masalah. Untuk menghasilkan suatu keputusan yang tepat, mereka harus memahami kompetensi organisasi dalam menghadapi setiap permasalahan. Penekanan disini adalah mengenai proses



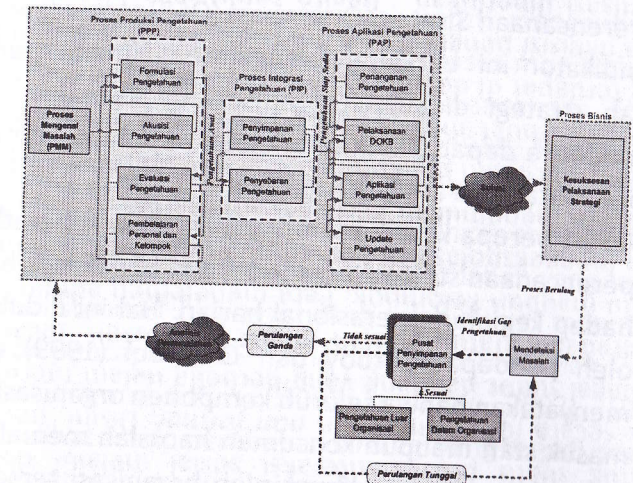
bagaimana cara mereka dalam menyelesaikan permasalahan tersebut (Lihat Gambar 3.1 dan 3.2).



Gambar 3.1. Proses Pemecahan Masalah

Pada kenyataannya, untuk menyelesaikan suatu permasalahan manajemen administrasi akan membentuk suatu proses interaksi sosial melalui diskusi, baik secara *formal* maupun *non formal*. Disini, peranan berbagai sudut pandang yang berbeda dalam merespon keberadaan suatu masalah sangat diperlukan, secara individu maupun kelompok. Para manajemen administrasi akan mengeksplorasi kemampuan dan keahlian mereka dalam menemukan berbagai alternatif solusi. Untuk itu, informasi dan pengetahuan terkait sangat diperlukan dalam membuat analisis yang tepat. Apabila pengetahuan yang terdapat di dalam organisasi dirasa tidak memadai, maka *akuisisi* pengetahuan baik dari dalam maupun luar organisasi diperlukan. Begitu seterusnya hingga membentuk *iteratif* siklus hidup pengetahuan *single* maupun

*double looping*, sebagaimana dijelaskan pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2: Konseptual Model Pemecahan Masalah (Problem Solving)

Kedua konseptual model inilah yang akan digunakan untuk mengukur kesuksesan pelaksanaan strategi. Indikator-indikator yang ditemukan akan digunakan untuk mengidentifikasi performansi organisasi berdasarkan kondisi dan pencapaian proses pelaksanaan strategi.

### 3.2 Pelaksanaan Strategi

Dalam proses pelaksanaan strategi, ada beberapa indikator dasar yang dijadikan pedoman dalam pembangunan model KM. Indikator ini diperoleh berdasarkan adop-



si dari konsep BSC antara lain adalah:

a. Perencanaan Strategi Organisasi (OSP)

Indikator ini berkaitan dengan bagaimana perencanaan strategi di suatu organisasi dilaksanakan. Keberadaannya dapat diketahui melalui beberapa sub indikator, diantaranya adalah:

a.1. OSP.1 berupa kesadaran organisasi akan keberadaan perencanaan strategi organisasi dan implikasinya terhadap kegiatan operasional harian. Hal ini didukung oleh pendapat Corboy dan O'Corbui (1999) yang menyatakan bahwa seluruh komponen organisasi termasuk staff maupun konsumen haruslah memahami strategi yang telah dibuat oleh organisasi tersebut. Oleh karena itu, strategi harus diinformasikan kepada segenap *stakeholder* yang terlibat, baik *internal* maupun *external* (Kaplan and Norton, 1996b). Bentuk kesadaran ini dapat dilihat melalui ketersediaan media sebagai penyebar informasi, seperti papan bulletin, majalah, surat kabar, e-mail, forum, basis knowledge dll (Kaplan and Norton, 2004). Untuk memudahkan penggunaan media ini, maka tentunya kemudahan pengaksesan menjadi faktor penentu yang perlu dipertimbangkan.

a.2. Pencapaian Organisasi

Hal terpenting dalam mendukung berjalannya dengan baik perencanaan strategi organisasi adalah

proses *monitoring*. Proses ini penting untuk mengetahui bagaimana keadaan OSP dalam organisasi serta memberikan informasi untuk mengantisipasi keadaan *abnormal*. Kurangnya proses monitoring ini akan menyebabkan gagalnya Perencanaan Strategi Organisasi (OSP) (Al Ghamdi, 1988; Tavakoli and Perks, 2001). Melalui proses monitoring ini, perubahan-perubahan yang berkaitan dengan strategi dapat dideteksi. Seberapa besarnya perubahan yang terjadi dari standart *blue print* yang telah dibuat menunjukkan pencapaian OSP yang dilakukan (Hrebiniak, 2005; Snowden and Kurtz, 2003; Snowden, 2002). Untuk melihat setiap perubahan strategi yang terjadi, semua kegiatan ini perlu di simpan dengan baik (Kaplan and Norton, 1996b).

b. Objektif Organisasi (OBJ)

OBJ dapat diidikasikan dari beberapa sub-indikator, yaitu:

b.1. Pencapaian Objektif Organisasi (OBJ.1)

Pencapaian ini dapat dilihat dari kemungkinan tercapainya objektif yang telah dibuat. Kaplan and Norton (1996b) dalam konsep BSC menyadari bahwa mengukur kesuksesan strategi berdasarkan kuantitas objektif yang telah dicapai tidak lagi memadai. Pentingnya penghargaan terhadap proses dari daripada hasil pencapaian menjadi tolak ukur baru yang perlu dipertimbangkan. Pencapaian ini dapat diukur melalui



proses knowledge yang terbentuk didalam organisasi dalam upaya menyelesaikan setiap permasalahan strategi yang terjadi. Kemampuan problem solving ini menjadi tolak ukur kesuksesan pelaksanaan startegi (Ahn, 2001; Hrebiniak, 2005; Kaplan, 2005).

b.2. Kesesuaian antara blue print dengan objektif organisasi.

Kurangnya kesinambungan antara OSP dan OBJ dapat menyebabkan kegagalan dalam kesuksesan strategi (Heinz, 2001). Kesesuaian ini diperlukan untuk memonitor setiap pencapaian dan target serta tetap focus kepada objektif (Kaplan and Norton, 1996b; Atkinson and Brander, 2001).

b.3. Kesadaran akan Objektif Organisasi.

Kesadaran ini sangat minim ditemukan di berbagai organisasi. Pada kenyataannya setiap pekerjaan harian yang dilakukan seringkali bertentangan dengan OBJ yang dibentuk. Hal ini tentunya disebabkan oleh kurangnya informasi dan pengetahuan yang berkaitan dengan OBJ. Penyebab utamanya adalah lemahnya komunikasi baik dari segi *horizontal* maupun *vertical* (Ahn, 2001; Kaplan and Norton, 2004).

c. Komunikasi Organisasi (OCM)

OCM memerankan peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan strategi. Efektifitas dan pencapaian OCM diindikasinya dari beberapa sub-indikator dibawah ini.

c.1. Model Bottom-Up (OCM.1)

Aaltonen and Ikavalko (2002) menjelaskan bahwa komunikasi dan kordinasi setiap perubahan strategi dan pengambilan keputusan lebih baik dengan menggunakan *two way* komunikasi atau dikenal dengan istilah *bottom-up message*.

c.2. Pro Komunikasi Informal (OCM.2)

Dipercayai bahwa pertemuan informal memiliki pencapaian yang lebih baik dari pada formal. Hal ini disebabkan karena pertemuan informal mampu mengakomodir aspirasi yang tidak dapat disalurkan oleh setiap anggotanya dalam pertemuan formal.

c.3. Komunikasi dan Kordinasi (Teamwork) (OCM.3)

Dengan adanya komunikasi dan kordinasi yang baik, setiap orang dalam organisasi tersebut dapat mengetahui apa yang harus mereka lakukan dan tetap focus terhadap target yang hendak dicapai (Atkinson, 2006). Aktivitas ini dapat juga meningkatkan proses kemampuan belajar individu (Firestone and Mc.Elroy, 2007), kemampuan kepemimpinan, rasa kepemilikan, komitmen dan mengurangi munculnya pertikaian ataupun kesalahpahaman (Aaltonen and Ikavalko, 2002; Franco and Bourne, 2003).

c.4. Keterhubungan antara masalah (*problem*) dan Komunikasi (OCM.4).

Pentingnya bekerja dalam teamwork dari pada bekerja sendiri. Disini, terlihat bagaimana setiap permasalahan dikomunikasikan guna mencari upaya penyelesaian.



d. Inisiatif (INT)

Dalam mendefinisikan INT, ada beberapa sub-indikator yang menjadi pertimbangan, antara lain adalah:

d.1. Kepemilikan (INT.1)

Kesuksesan INT bergantung kepada sejauh mana peranan inisiatif tersebut terhadap personal anggota dalam suatu organisasi. Sehingga keterlibatannya secara positif dikaitkan dengan tujuan personal itu sendiri. Hal ini tentunya mengarah kepada seberapa besar kepemilikan inisiatif tersebut terhadap anggota (Norreklit, 2000; Kaplan and Norton, 1996b).

d.2. Komitmen Manajemen (INT.2)

Komitmen dan Kepemilikan akan mengarah kepada budaya dan perilaku organisasi selama pelaksanaan strategi (Aaltonen and Ikavalko, 2002; Franco and Bourne, 2003).

d.3. Karakteristik Top level manajemen (INT.3)

Beer and Eisenstat (2000) menyatakan bahwa karakter top manajemen sebagai pembunuh berdarah dingin dalam proses pelaksanaan strategi. Hal ini erat kaitannya dengan kepemimpinan dan koordinasi dari tingkat manajemen atas hingga ke bawah.

d.4. Monitoring Inisiatif (INT.4)

Guna menjamin kesuksesan dalam pencapaian inisiatif yang telah dihasilkan, kegiatan monitoring perlu dilakukan.

d.5. Dukungan Organisasi (INT.5)

Dukungan organisasi terhadap INT dapat dilihat melalui ketersediaan fasilitas pendukung inisiatif tersebut, adanya peraturan-peraturan yang bersifat positif adanya insentif ataupun *reward* yang diberikan bahkan promosi jabatan (Hrebiniak, 2005; Kaplan, 2005).

d.6. Aktivitas Konflik (INT.6)

Aktivitas ini akan sangat besar pengaruhnya terhadap proses pengambilan keputusan dan berpengaruh besar terhadap situasi organisasi. Idialnya kualitas pengambilan keputusan akan menjadi lebih baik bila melibatkan berbagai sudut pandang, yang tentunya bila tidak diarahkan dengan baik akan menimbulkan konflik. Selagi konflik yang terjadi bersifat membangun, hal itu sangat wajar terjadi. Oleh karena itu kebebasan dalam mengungkapkan ide atau inisiatif baru sangat ditekankan guna menghasilkan kualitas keputusan yang baik (Kaplan and Norton, 1996b; Snowden, 2002; Snowden and Kurtz, 2003; Firestone, 2003).

d.7. Batas Waktu (INT.7)

Batas waktu atau lebih dikenal dengan istilah *Time line* menjadi suatu permasalahan utama dalam pelaksanaan strategi. Batas waktu mesti dipersiapkan dengan baik melalui berbagai pertimbangan yang dikaitkan dengan permasalahan-permasalahan yang mungkin timbul selama proses pelaksanaan strategi. Guna menghindari kegagalan dalam menentukan batas



waktu, perlu dipersiapkan alokasi waktu tambahan yang digunakan untuk melakukan aktivitas problem solving atau proses pencarian alternatif solusi. Selain itu, alokasi waktu juga diperlukan untuk memonitor setiap aktivitas yang telah dilakukan (Ahn, 2001; Kaplan, 2005; Hrebiniak, 2005)..

### 3.3 Proses Knowledge

Dalam buku ini proses pembentukan *knowledge* direfleksikan melalui keterlibatan para *stakeholders* dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang timbul selama proses pelaksanaan strategi. Proses ini dapat dilihat dari pembentukan siklus hidup *knowledge* (KLC) pada Gambar 3.1, yang meliputi beberapa aktivitas, yaitu:

#### a. Proses Pengenalan Masalah (Problem Recognition-PRC)

Proses Pengenalan Masalah dapat didukung oleh beberapa sub-indikator, diantaranya adalah:

##### a.1. Pemahaman Organisasi terhadap Dimensi Permasalahan (PRC.1)

Corboy and O'Corrbui (1999) berargumen bahwa suatu hal terburuk dalam pelaksanaan strategi adalah kurangnya pemahaman *stakeholders* terhadap dimensi permasalahan yang ada, meliputi tingkat kesulitan, resiko, implikasi, keterhubungan antara

sebab akibat, peranan dan tanggung jawab. Dengan memahami dimensi permasalahan maka efektivitas pelaksanaan strategi dapat ditingkatkan (Kaplan and Norton, 1996b; Snowden, 2002; Firestone, 2003; Snowden and Kurtz, 2003).

##### a.2. Ketersediaan *Problem Story* (PRC.2)

Setiap perubahan aktivitas yang terjadi selama proses pelaksanaan strategi harus disimpan dengan baik (Firestone, 2003). Hal ini akan berguna sebagai petunjuk dalam mengenal setiap permasalahan yang muncul dan membantu proses pembentukan *pattern* untuk *problem solving*.

##### a.3. Identifikasi Informasi dan Knowledge (PRC.3)

Dalam mengenal suatu permasalahan, informasi dan knowledge sangat dibutuhkan. Informasi dan knowledge tersebar secara luas dan bebas. Oleh karena itu dituntut kemampuan untuk memfilter setiap informasi dan knowledge yang ada disesuaikan dengan kebutuhan. Para *stakeholders* harus mengetahui dan memahami knowledge apa yang mereka miliki dan knowledge apa yang harus mereka miliki (Firestone, 2000; Liebowitz et.al, 2000).

#### b. Proses Pembentukan Knowledge (Knowledge Production-KPD)

Dalam proses KPD, knowledge dibagi kedalam beberapa sub-indikator, yaitu:



b.1. Kemampuan dalam Proses Formulasi Knowledge (Knowledge Formulation Ability-KPD.1)

Alexander (1985) menyatakan bahwa salah satu penyebab gagalnya pelaksanaan strategi adalah kurangnya kemampuan dan keterlibatan para stakeholders dalam setiap proses knowledge yang terjadi di organisasi, terutama pada proses formulasi knowledge. Guna mendukung kemampuan tersebut, diperlukan beberapa skill dan kompetensi seputar analisa permasalahan, statistika, simulasi, pengujian hipotesa dan pembelajaran strategi learning (Kaplan and Norton, 1996b; Snowden, 2002; Snowden and Kurtz, 2003; Firestone and Mc.Elroy, 2007).

b.2. Keterlibatan dalam Proses Formulasi Knowledge (Knowledge Formulasi Involvement-KPD.2)

Sama halnya dengan kemampuan, keterlibatan seluruh stakeholders dalam proses formulasi knowledge adalah sangat penting. Disini, multiple perspektif akan dapat dilihat guna menghasilkan keputusan yang berkualitas.

b.3. Kemampuan Memperoleh Informasi dan Knowledge (Information and Knowledge Acquirement Ability-KPD.3)

Sub-indikator ini erat kaitannya dengan kemampuan stakeholders dalam mencari informasi dan knowledge, baik melalui media internet, buku atau majalah, Knowledge Management System (KMS), Corporate Memory, dan sebagainya.

b.4. Evaluasi Knowledge (Knowledge Evaluation-KPD.4)

Kaplan (1996b) dalam bukunya menyatakan bahwa beberapa hambatan yang sering muncul selama pelaksanaan strategi terletak pada kurangnya *feedback* terhadap proses pelaksanaan strategi. Feedback ini dapat diperoleh melalui proses evaluasi. Secara teknisnya evaluasi ini dapat dilakukan dengan oleh pekerja senior dari dalam maupun luar organisasi (Liebowitz et.al, 2000; Snowden, 2002; Snowden and Kurtz, 2003; Firestone, 2003).

b.5. Proses Pembelajaran (Learning Process – KPD.5)

Setiap proses yang terjadi dalam pembentukan knowledge haruslah memberikan pembelajaran baru bagi semua stakeholders yang terlibat.

b.6. Dukungan Teknologi (Technology Support-KPD.6)

Teknologi sangat besar pengaruhnya terhadap aktivitas pembentukan knowledge. Beberapa teknologi yang dapat digunakan antara lain adalah KMS, portal, komunitas praktis, knowledge kafe, dan lain sebagainya (Kaplan and Norton, 1996b; Liebowitz et.al, 2000; Firestone, 2003).

b.7. Dukungan Organisasi (Organizational Support-KPD.7)

Guna meningkatkan efektivitas seluruh sub-indikator yang ada dukungan organisasi menjadi sangat penting, melalui peraturan-peraturan yang dikeluarkan, promosi ataupun reward yang diberikan (Firestone, 2003; Hrebiniak, 2005).



c. Proses Pengintegrasian Knowledge (Knowledge Integration-KIT)

KIT dapat dideskripsikan kedalam beberapa sub-indikator antara lain adalah Kesadaran akan Proses Integrasi (Integration Awareness- KIT.1); Manajemen dan Pemeliharaan Knowledge (Management and Maintenance of Knowledge –KIT.2) dan Dukungan Teknologi (Technology Support-KIT.3).

Untuk meningkatkan penggunaan knowledge baru, integrasi perlu dilakukan baik terhadap alat bantu (*tools*) atau model pendukung sampai knowledge tersebut benar-benar dapat digunakan dan didistribusi dengan baik. Tempat penyimpanan knowledge atau *knowledge base* dapat digunakan untuk menyimpan knowledge yang ada. Aktivitas lainnya yang terlibat dalam proses integrasi ini adalah knowledge sharing, knowledge presenting dan knowledge distributing (Firestone, 2000). Untuk mengontrol mekanisme aktivitas ini, keberadaan administrator knowledge sangat menentukan sebagai petunjuk dan penyimpan data (Kay, 2000; Liebowitz et.al, 2000; Firestone, 2000; Firestone, 2003). Oleh karena itu kesadaran akan pentingnya proses integrasi harus dimiliki dan dipahami oleh semua stakeholders (Kay, 2000). Hal ini dikaitkan dengan keinginan mereka dalam mengintegrasikan setiap knowledge baru yang diperoleh.

Dukungan teknologi terhadap aplikasi knowledge menjadi sangat penting melalui video konferensi, forum,

diskusi dan sebagainya (Firestone, 2000; Kay, 2000; Firestone, 2003; Kaplan and Norton, 2004).

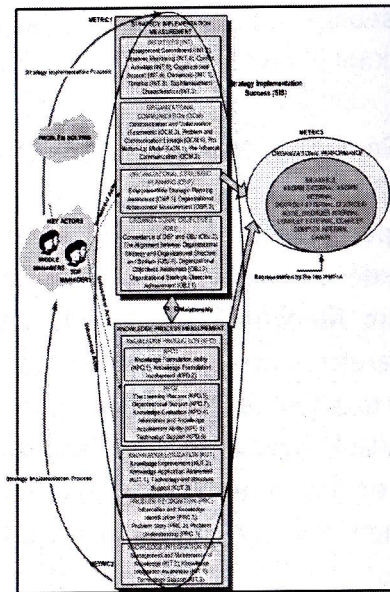
d. Proses Pemanfaatan Knowledge (Knowledge Utilization-KUT)

Proses pemanfaatan knowledge dalam organisasi ditunjukkan dengan beberapa sub-indikator, yaitu: Kesadaran dalam Mengaplikasikan Knowledge Baru (Stakeholders' awareness in applying new knowledge-KUT.1); Peningkatan Knowledge (The Improvement of Knowledge – KUT.2) dan Dukungan Teknologi dan Struktur Organisasi (Technology and Structure Supported-KUT.3).

Knowledge akan lebih bermanfaat bila digunakan. Meskipun organisasi tersebut telah mampu memproduksi banyak pengetahuan (knowledge) baru, namun hal tersebut akan menjadi sia-sia bila tidak ada seorangpun dalam organisasi tersebut yang bersedia menggunakannya terutama dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi selama pelaksanaan strategi.

Keseluruhan indikator dan sub-indikator tersebut dirangkum di Gambar 3.2. Model Knowledge Management (KM).

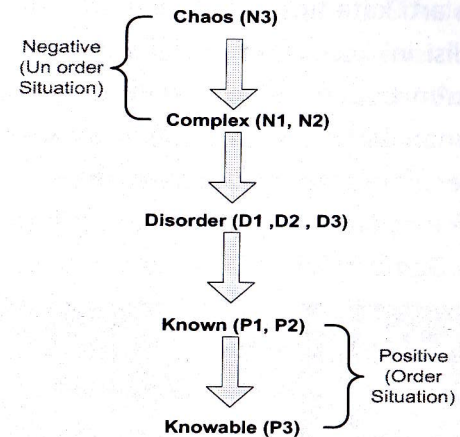




Gambar 3.2. Model Knowledge Management (KM)

### 3.4 Situasi Organisasi

Situasi Organisasi ini dibentuk melalui pengembangan paradigma Cynefin yang dianalisis lebih dalam kaitannya terhadap Pelaksanaan Strategi dan Proses Pembentukan Knowledge. Berdasarkan paradigma Cynefin situasi yang terbentuk dalam organisasi sebagai akibat dari performansi pelaksanaan strategi terdiri dari tiga komponen utama, seperti terlihat pada Gambar.3.3.



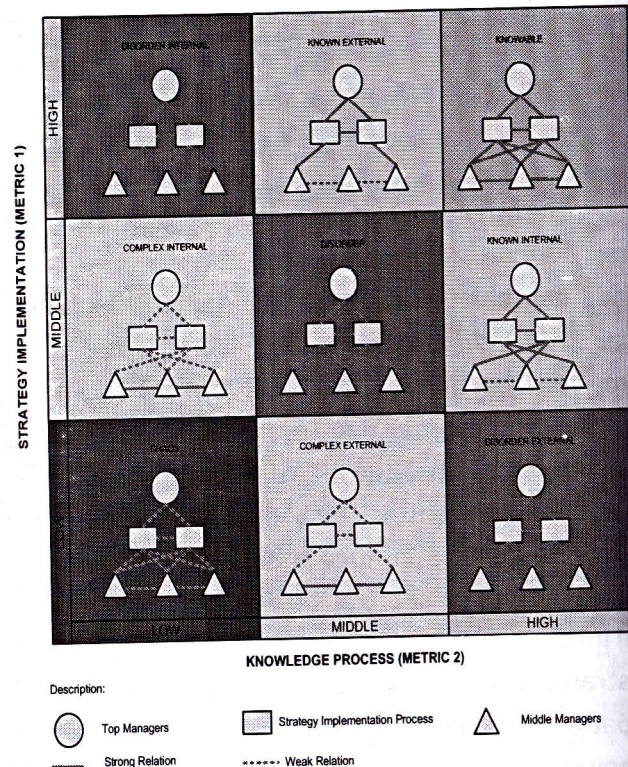
Gambar 3.3. Hirarki Situasi Organisasi

Pada gambar tersebut N1, N2 dan N3 dikategorikan sebagai situasi *Un-Order* atau situasi *negative* yang bisa diasumsikan “berbahaya”. D1, D2 dan D3 dikategorikan sebagai situasi *Disorder* dan terakhir P1, P2 dan P3 dikelompokkan kedalam situasi Order atau situasi *Positive*. Pada Ordo ini organisasi bisa dikatakan dalam kondisi “aman”. Gambar 3.3 ini juga menjelaskan bahwa situasi *Chaos* dan *Complex* sebagai situasi yang paling berbahaya. Hal ini disebabkan oleh buruknya performansi pelaksanaan strategi dalam organisasi tersebut dan bisa mengarah kepada kebangkrutan atau ketidakstabilan. Sementara itu *Known* dan *Knowable* situasi digambarkan sebagai situasi yang paling stabil dan positif. Untuk kasus disorder, situasi organisasi berada dalam kondisi middle (pertenga-



han), dalam arti kata tidak buruk namun tidak juga baik. Dalam kondisi ini kesuksesan pelaksanaan strategi telah terlihat namun belum optimal. Hal ini disebabkan oleh adanya tekanan dari *eksternal* maupun *internal* organisasi yang baik bersifat positif maupun negatif.

Karakteristik lengkap mengenai situasi organisasi ini dapat dilihat pada Gambar 3.4.



Gambar 3.4. Formasi Situasi Organisasi Terhadap Pelaksanaan Strategi dan Proses Pembentukan Knowledge

Dari hasil formulasi ini, terbentuk 9 kelompok ordo yang menggambarkan situasi organisasi berdasarkan performansi Pelaksanaan Strategi dan Proses Pembentukan Knowledge yang terjadi dalam organisasi.

#### a. Chaos

Berdasarkan paradigma Cynefin (Snowden and Kurtz, 2003), Chaos adalah situasi dalam organisasi dimana pencapaian dan pelaksanaan strateginya tidak maksimal, artinya bila diukur performansinya berdasarkan indikator dan sub-indikator yang ada secara keseluruhan proses pelaksanaan strategi tidak mencapai tujuan yang diharapkan atau "Low". Hal ini biasanya disebabkan lemahnya pencapaian OSP, OBJ, OCM dan INT. Sementara itu kemampuan organisasi dalam menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pembentukan knowledge (PRC, KPD, KIT dan KUT) juga terukur "Low". Selama proses pelaksanaan strategi peranan manajer tingkat atas maupun menengah berada pada kondisi lemah. Hal ini mencetus timbulnya krisis manajemen dan permasalahan yang kompleks, sehingga mengarahkan kepada situasi yang bersifat *Chaos* ataupun *turbulence*. Permasalahan yang sangat kompleks ini menyebabkan teknik analisa tidak lagi memadai dan pembentukan pattern pun sia-sia. Sehingga, model keputusan yang tepat untuk situasi ini adalah bergerak dan bertindak cepat merespon setiap kemungkinan yang ada. Situasi ini membutuhkan intervensi dari luar organisasi yang membawa kembali kestabilan organisasi melalui



berbagai peluang dan inovasi baru.

b. Complex External

Situasi di organisasi dimana performansi pelaksanaan strateginya "Low". Sementara itu, kemampuan organisasinya dalam problem solving terukur "Middle" atau menengah. Dalam situasi ini ditandai dengan peranan manajemen tingkat atas sangat lemah. Struktur organisasi terlihat hilang kendali. Hal ini dapat dilihat dari tidak fokusnya perencanaan strategi yang dibuat, kurangnya koherensi dengan objektif strategi, permasalahan dalam komunikasi dan inisiatif. Akan tetapi manajemen tingkat menengah memiliki peranan yang sangat besar dalam menjaga kestabilan organisasi. Hal ini dapat diketahui melalui kemampuan organisasi dalam aktivitas problem solving dalam Pembentukan Knowledge. Guna mengatasi situasi ini, peranan faktor luar organisasi sangat besar pengaruhnya dalam perubahan situasi, misalnya melalui adanya kebijaksanaan atasan atau pengaruh tekanan politik yang positif.

c. Complex Internal

Pada situasi ini, performansi pelaksanaan strategi berada pada kondisi "Middle". Sementara kemampuan organisasi dalam problem solving berada dalam kategori

"Low" atau tidak memuaskan. Selama proses pelaksanaan strategi peranan manajer tingkat atas lemah. Sebaliknya peranan manajemen tingkat menengah cukup baik dalam memfasilitasi pencapaian pelaksanaan strategi. Pada kondisi ini dapat dilihat bahwa peranan manajer tingkat atas tidak banyak pengaruhnya terhadap pencapaian kesuksesan pelaksanaan strategi. Usaha manajemen tingkat menengah pun masih berada pada level rendah dan belum bisa digunakan untuk meningkatkan performansi kemampuan organisasi. Kondisi ini mencetus terjadinya organisasi yang kompleks yang membutuhkan campur tangan internal organisasi guna membantu situasi ini, seperti peningkatan kemampuan stakeholders melalui pendidikan dan pelatihan ataupun kegiatan motivasi seperti insentif dan *reward*.

d. Disorder External

Situasi organisasi dimana proses pelaksanaan strategi berada dalam kategori "Low", dan kemampuan problem solving organisasi tersebut berada pada kondisi "High". Pada situasi ini peranan baik manajemen tingkat atas maupun menengah dalam proses pelaksanaan strategi secara personal adalah rendah. Akan tetapi secara organisasi kemampuan mereka cukup baik. Kondisi ini dapat memburuk oleh pengaruh luar lingkungan organisasi seperti tekanan politik, kebijakan atasan dan kurangnya kolaborasi.



#### e. Disorder

Adalah suatu kondisi dimana performansi pelaksanaan strategi dan proses pembentukan knowledge berada pada tingkatan "Middle". Paradigma Cynefin menyatakan kondisi ini sebagai organisasi "zombie", dimana aktivitas dalam mencapai kesuksesan strategi dapat dirasakan namun nilai capaiannya masih belum maksimal. Konflik antara para pengambil keputusan (decision maker) dalam situasi ini sangat kritis dan sulit untuk diselesaikan. Baik manajemen tingkat atas maupun menengah berfikir mereka adalah secara personal yang memiliki kemampuan dan kekuatan dalam organisasi. Mereka menjalankan aktivitas pelaksanaan strategi berdasarkan persepsi tersendiri. Hal inilah yang menyebabkan timbulnya situasi yang bersifat disorder. Guna mengatasi hal tersebut diperlukan kolaborasi dan kesepakatan yang baik antara manajemen tingkat atas dan menengah.

#### f. Disorder Internal

Situasi organisasi, dimana pelaksanaan strategi bisa dikategorikan baik atau "high". Sementara itu, kemampuan problem solving berada pada kategori "Low" atau tidak memuaskan. Dalam situasi ini peranan manajemen tingkat atas dan menengah secara personal cukup baik atau berada pada kategori "strong". Situasi ini dapat diperburuk oleh faktor internal organisasi yang mem-

berikan pengaruh negatif, misalnya melalui konflik yang berkepanjangan antara para *decision makers*.

#### g. Known External

Known External adalah situasi di organisasi yang diakibatkan oleh performansi pelaksanaan strategi berada pada kondisi "high". Sementara kemampuan organisasi dalam problem solving dikategorikan kedalam kondisi "middle". Kondisi ini memperlihatkan bahwa peranan manajemen tingkat atas sangat kuat, melalui besarnya pengaruh struktural organisasi, procedural, pencapaian rencana strategi, kesinambungan akan objektif strategi, komunikasi yang baik serta manajemen inisiatif yang tertata dengan baik. Akan tetapi kolaborasi manajemen tingkat menengah terhadap pencapaian strategi masih terasa kurang. Kondisi ini akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam pembentukan knowledge untuk problem solving. Namun, dukungan lingkungan luar organisasi salah satunya adalah kebijakan atasan dapat membantu peningkatan kemampuan ini.

Situasi organisasi dalam keadaan stabil dan tidak terlalu banyak konflik yang terjadi. Hubungan sebab akibat dapat diprediksi dengan baik.



#### h. Known Internal

Situasi organisasi ditandai dengan performansi “middle” pada pencapaian pelaksanaan startegi. Sementara itu kemampuan organisasi dalam problem solving dikatagori-kan “high” atau memuaskan. Dalam situasi ini meskipun peranan manajemen tingkat atas sangat kuat, akan tetapi pencapaian yang diharapkan tidak memuaskan. Sementara kolaborasi dengan manajemen tingkat menengah pun rendah, meskipun kemampuan organisasi secara menyeluruh terhadap problem solving bisa dinyatakan dalam kondisi “tinggi”. Hal ini mengindikasikan bahwa peranan lingkungan internal organisasi sangat besar dalam mendukung perbaikan situasi organisasi. Aktivitas ini dapat didukung dengan peningkatan kemampuan melalui pelatihan, pendidikan dan kegiatan motivasi lainnya.

#### i. Knowable

Disini, situasi organisasi dalam keadaan yang paling sempurna. Ditandai dengan pencapaian pelaksanaan startegi dalam kondisi “high” dan kemampuan organisasi dalam problem solving juga dikatagorikan dalam keadaan “high”. Peranan manajemen tingkat atas dan menengah sama kuatnya dalam mempengaruhi proses pelaksanaan startegi. Struktur organisasi yang kuat direfleksikan dari besarnya pencapaian rencana strategi yang telah dibuat, dukungan procedural dan birokrasi, koherensi dengan objektif strategi, komunikasi yang cukup dan manajemen

Inisiatif yang baik.

Kondisi ini juga didukung oleh kuatnya pengaruh manajemen tingkat menengah dalam proses pelaksanaan startegi, yang direfleksikan dari pencapaian yang tinggi terhadap kemampuan *problem solving* di organisasi tersebut. Situasi organisasi sangat stabil.

Rangkuman hasil analisis untuk setiap ordo situasi organisasi ini dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Table 3. 1:** Rangkuman Karakteristik Situasi Organisasi

Characteristics of Organizational Situation					
Order	Strategy Im- plementation (Metric 1)		Knowledge Process (Metric 2)		Management Roles
			Top Man- agers	Middle Man- agers	
Simple	Low		Low	Weak	
	The decision model: Act - Sense - Response				
	The stability focused; Need intervention; Crisis management				
	Low		Middle	Strong	
Complex Internal	The decision model: Probe – Sense – Respond				
	Pattern management; Perspective filters; Complex adaptive system; External environment reduce the complexity.				
	Middle		Low	Strong	
	The decision model: Probe – Sense – Respond				
Complex External	Pattern management; Perspective filters; Complex adaptive system; Internal environment reduce the complexity.				



Disorder					Weak/Strong
Disorder/ Noise	Middle	Middle	Weak/Strong		Weak/Strong
	The decision model: Sense – Agreement – Respond				
	Critical conflicts; Individual strength; Collaboration with agreement				
Disorder External	Low	High	Weak		Weak/Strong
	The decision model: Sense – Agreement – Respond				
	Critical conflicts; Individual strength; Collaboration with agreement; External environment tributes bad values for the disorder situation				
Disorder Internal	High	Low	Strong		Strong
	The decision model: Sense – Agreement – Respond				
	Critical conflicts; Individual strength; Collaboration with agreement; Internal environment tributes bad values for the disorder situation				
Order					
Known External		High	Middle	Strong	Weak
	The decision model: Sense – Categorize – Respond				
	Stable; Lack of conflicts; The problems are linear and can be predicted; Apply structured technique; External environment contributes good values for this situation.				
Known Internal		Middle	High	Strong	Weak
	The decision model: Sense – Categorize – Respond				
	Stable; Lack of conflicts; The problems are linear and can be predicted; Apply structured technique; Internal environment contributes good values for this situation.				
Know- able		High	High	Strong	Strong
	The decision model: Sense – Analyze – Respond				
	Perfectly stable; Apply analytical techniques; Learning organization.				

### 3.5. Aktor Kunci

Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa knowledge memegang peranan yang sangat besar dalam pencapaian kesuksesan strategi. Knowledge yang dimiliki oleh manusia, yang dalam buku ini didefinisikan dalam istilah internal stakeholders. Cakupan stakeholders meliputi seluruh manajemen tingkat atas dan menengah dalam sebuah perguruan tinggi negeri. Adapun yang berada dalam kumpulan manajemen tingkat atas antara lain adalah Rektor, Wakil Rektor, Kepala Bendahara, Kepala Divisi, Dekan dan Wakil Dekan. Sementara yang tergabung dalam struktur manajemen tingkat menengah adalah Ketua Jurusan, Ketua Departemen, Sekretaris jurusan, Kepala Lab dan Dosen Senior. Disini, boleh dikatakan bahwa aktor yang terlibat dalam proses pelaksanaan strategi mulai dari tingkat atas hingga bawah menjadi aktor penting penentu kesuksesan. Mereka lah yang akan bertanggung jawab dan memotivasi aplikasi pembentukan knowledge sesuai dengan tahapan KLC yang dilalui, yaitu mulai dari tahapan pengenalan masalah (PRC), pembentukan knowledge baru (KPD), penggunaan knowledge (KUT) dan pengintegrasian knowledge (KIT). Pentingnya peranan aktor tersebut maka pemilihan para pemimpin di tingkat universitas perlu dilakukan dengan seksama. Karena baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh kepada pembangunan struktur organisasi



dan kepemimpinan.

Pentingnya peranan manajemen tingkat menengah dapat menunjukkan kemampuan universitas tersebut untuk melakukan desentralisasi kepemimpinan dan kekuasaan. Sehingga kepala departemen ataupun jurusan memiliki kebijaksanaan sendiri dalam membuat keputusan dari pada hanya berpangku tangan dengan keputusan atasan. Hal ini tentunya akan berimplikasi terhadap situasi organisasi. Tentunya kekuasaan ini akan meningkatkan semangat dan komitmen stakeholders dalam upaya mencapai kesuksesan pelaksanaan strategi.

Dari hasil analisis quantitative yang telah dilakukan terbukti bahwa baik manajemen atas maupun manajemen menengah memiliki pengaruh dan peranan yang sama dalam kesuksesan pelaksanaan strategi. Sehingga hipotesis yang mengatakan bahwa manajemen tingkat menengahlah yang memiliki kontribusi banyak akan kesuksesan dapat diperbaiki dan tidak berlaku bagi lingkungan perguruan tinggi negeri.

## **BAB IV PENUTUP**

Bab ini membicarakan kesimpulan dari keseluruhan isi buku. Kontribusi yang diberikan baik secara teori, metodologi maupun praktek dirangkum lebih lanjut. Beberapa rekomendasi juga diberikan guna mengembangkan penelitian dalam bidang yang berkaitan dengan buku ini.

### **4.1. Kesimpulan dan Saran**

Dalam mengaplikasikan KM di dunia pendidikan, maka dibangun sebuah model KM. Model ini terdiri dari 2 komponen dasar yaitu Pelaksanaan Strategi dan Pembentukan Knowledge. Model ini menjelaskan bagaimana pencapaian kesuksesan strategi, yang tidak hanya diukur oleh pencapaian KPI saja, namun usaha menuju kearah pencapaian juga menjadi suatu pertimbangan yang memiliki value yang besar. Usaha tersebut diukur berdasarkan kemampuan stakeholders dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi selama proses pelaksanaan strategi. Kemampuan ini yang dikenal dengan proses pembentukan knowledge (KM).

Pengaruh keberhasilan pelaksanaan strategi terlihat pada situasi yang terjadi didalam organisasi tersebut. Berdasarkan konsep paradigma Cynefin, situasi yang mungkin terjadi dikembangkan kedalam Sembilan ordo, yaitu Cha-



os, Complex External, Complex Internal, Disorder, Disorder Internal, Disorder External, Known External, Known Internal dan terakhir adalah Knowable.

Karakteristik yang terbentuk dari masing-masing ordo terjadi sebagai akibat dari kondisi dan performansi pelaksanaan strategi dan proses pembentukan knowledge yang ada dalam organisasi tersebut.

Dengan mengetahui karakteristik situasi yang terjadi dalam organisasinya. Para *decision maker* ataupun *stakeholders* dapat melakukan proses antisipasi dalam menangani permasalahan yang terjadi. Baik kaitannya dengan kekurangan dalam pelaksanaan strategi maupun kurangnya kemampuan dalam *problem solving*. Berbagai aktivitas preventif dan koreksi dapat dilakukan guna memperbaiki situasi organisasi, yang buruk bisa menjadi lebih baik. Sementara yang baik bisa menjadi sempurna.

#### 4.2. Kontribusi

Secara metodologi dan teori, beberapa kontribusi yang diberikan oleh model KM ini diantaranya adalah kontribusi dalam pembangunan indikator dan sub-indikator, yang dibentuk melalui analisis lengkap terhadap setiap komponen pembentuk pelaksanaan strategi dan proses pembentukan knowledge. Bagaimana kedua komponen diatas dipetakan sehingga membentuk situasi organisasi juga merupakan kontribusi teori yang baru. Berdasarkan

konseptual analisis, karakteristik masing-masing ordo dapat dijelaskan dengan lengkap. Model KM ini merupakan gabungan dari beberapa teori dasar yaitu teori pelaksanaan strategi, pengukuran performansi dan terakhir adalah teori KM.

Secara prakteknya, karakteristik yang terbentuk dari ordo situasi organisasi dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen dalam membuat keputusan dan koreksi terhadap segala kegiatan dan permasalahan yang terjadi selama proses pelaksanaan strategi.

#### 4.3. Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan antara lain adalah:

1. Untuk memberikan kontribusi yang lebih model ini telah diaplikasikan di beberapa perguruan tinggi negeri di Malaysia. Namun hal tersebut tidak menutup kemungkinan untuk dikembangkan diseluruh perguruan tinggi negeri di Indonesia. Dengan begitu, pemerintahan Indonesia terutama dibidang pendidikan perguruan tinggi dapat mengetahui dan memahami bagaimana performansi pendidikan perguruan tinggi yang ada. Sehingga perbaikan dapat dilakukan guna mencapai visi dan misi perguruan tinggi di Indonesia.
2. Untuk meningkatkan penggunaan dari model ini, penelitian lebih lanjut diperlukan guna mengeksplorasi



dan menginvestigasi indikator-indikator tambahan yang dapat digunakan dalam proses model KM ini. Hal ini tentunya akan memperkaya model yang sudah ada sehingga bisa diaplikasikan kedalam organisasi yang berbeda, misalnya organisasi yang berbasis profit.

3. Pembangunan model KM ini telah diaplikasikan di Malaysia, namun tidak menutup kemungkinan untuk dikembangkan di berbagai perguruan tinggi lainnya di Asia. Hal ini dipicu oleh adanya kesamaan budaya dan faktor geografis yang cukup berpengaruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. (1995). *Developing Business Strategies*. New York: Wiley.
- Aaltonen, P. and Ikavalko, H. (2002). Implementing Strategies Successfully. *Journal of Integrated Manufacturing System*. 13(6), 415-418.
- Adams, C. and Neely, A. (2002). Performance Prism. *Financial Management*. 13(6), 28-31.
- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*. 34 (4), 441-461.
- Al Ghamdi, S.M. (1998). Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: the British Experience. *European Business Review*. 98 (6), 322-327.
- Alashloo, F.R.; Castka, P. and Sharp, J.M. (2005). Towards Understanding the Impeders in Strategy Implementation in Higher Education (HE) – A Case of HE in Iran. *Quality Assurance in Education*. 13 (2), 132-147.
- Alexander, L.D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*. 18 (3), 91-97.
- Andrew, B. (2009). *Basic Linear Algebra*, Department of Mathematics, University of Glasgow.
- Anjum, R. and Magdalena, M. K. (2010). A Quantifiable Trans-Cultural Knowledge Management Model to Improve Quality of Healthcare: A Case Study of the Kingdom of Bahrain. *Journal of Economic*



*Development, Management, IT, Finance and Marketing.* 2(1), 111-149.

Atkinson, H. (2006). Strategy Implementation: A Role for the Balance Scorecard. *Management Decision Journal.* 44(10), 1441-1460.

Atkinson, H. and Brander Brown, J. (2001). Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 13 (3), 128-35.

Barlett, C.A and Goshal, S (1987). Managing Across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review.* 28 (2), 7-17.

Beer, M. and Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review,* 41(4), 29-40.

Beesly, L. (2004). Multi Level Complexity in the Management of Knowledge Networks. *Journal of knowledge management,* 8(3), 71-100.

Berg, B.L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences (4<sup>th</sup> Ed.).* Boston: Allyn & Bacon.

BergadaaÁ, M. (1999). Strategic Decision and Implementation: Prodin2, A Prospective Dialectic Interpersonal Model. *Journal of Business Research.* 45 (2), 211-20.

Bourne, M., Neely, A., Mills, J. and Platts, K. (2002). The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives. *International Journal of Operations &*

*Production Management.* 22 (11), 1288-310.

Brander Brown, J. and Atkinson, H. (2001). Budgeting in the Information Age: A Fresh Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 13(3),136-43.

Brewer, D., Gates, S.M. and Goldman, C.A. (2002). *In Pursuit of Prestige: Strategy and Competition in US Higher Education.* New Brunswick: Transaction Press.

Bryson, J. and Bromiley, P. (1993). Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects. *Strategic Management Journal.* 14 (2), 319-37.

Bungay, S. and Goold, M. (1991). Creating Strategic Control Systems. *Long Range Planning.* 24 (3),32-39.

Burrell, G. and Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis.* London: Heinemann.

Burton-Jones, A. and Straub, D.W. (2006). Reconceptualizing System Usage: An Approach and Empirical Test. *Information Systems Research.* 17(3), 228-246.

Cabrita, M.R., Machado, V.C., Grilo, A. (2010). Leveraging Knowledge Management with Balanced Scorecard. *Proceeding of the 2010 IEEE Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM),* pp. 1066-1071.

Carney, T.F. (1990). *Collaborative Inquiry Methodology.*



- Windsor. Ontario. Division for Instructional Development. Canada: University of Windsor.
- Chapman, C.S. (1997). Reflections on a Contingent View of Accounting. *Accounting Organizations and Society*. 22 (2), 189-205.
- Chen, M.Y., Huang, M.J., Cheng, Y.C. (2009). Measuring Knowledge Management Performance Using a Competitive Perspective: An Empirical Study. *Expert Syst. Appl.*, 36(4), 8449-8459.
- Chong, C.W., Chong, S.C. and Wong, K.Y. (2007). Implementation of KM Strategies in the Malaysian Telecommunication Industry: An Empirical Analysis. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 37(4), 452-470.
- Chong, C.W., Chong, S.C. and Wong, K.Y. (2009). Is the Malaysian Telecommunication Industry Ready for Knowledge Management Implementation? *Journal of Knowledge Management*. 13 (1), 69-87.
- Chong, H.Y. (2006). *Philosophical Foundations of Quantitative Research Methodology*. Laham: University of Press America.
- Chong, S.C. (2005). *Implementation of Knowledge Management Among Malaysian ICT Companies: An Empirical Study of Success Factors and Organizational Performance*. Unpublished academic dissertation. Melaka: Multimedia University.
- Chong, S.C., Wong, K.Y. and Lin, B. (2006). Criteria for Mea-

- suring KM Performance Outcomes in Organizations. *International Journal of Industrial Management and Data System*. 106(7), 917-936.
- Christmann, A. and Van Aelst, S. (2006). Robust Estimation of Cronbach's Alpha. *Journal of Multivariate Analysis*. 97(7), 1660-1674.
- Coakes, S. and Sheridan, J. (2003). *SPSS: Analysis without Anguish: Version 11.0 for Windows*. Australia: John Wiley & Sons.
- Condon, B. (2009). Improving Organizational Performance, Strategy Execution Holds the Key. *Journal of Strategic Direction*. 25(2), 19-23.
- Corboy, M. and O'Corrbui, D. (1999). The Seven Deadly Sins of Strategy. *Journal Management Accounting*. 77 (10), 29-30.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions* (2<sup>nd</sup> Ed). London: Sage.
- David, F.R. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases* (9<sup>th</sup> Ed). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- De Waal, A.A. and Gerritsen-Medema, G. (2006). Performance Management Analysis: A Case Study at a Dutch Municipality. *International Journal of Productivity & Performance Management*. 55(1), 26-39.



- Decoene, V. and Bruggeman, W. (2006). Strategic Alignment and Middle-Level Managers' Motivation in a Balanced Scorecard Setting. *International Journal of Operations & Production Management*. 26 (4), 429-448.
- Denton, G.A. and White, B. (2000). Implementing the Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations. *Cornell HRA Quarterly*. February, 47-107.
- Denzin, N.K. (1978). *Sociological Methods. A Source Book* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dobni, B. (2003). Creating a Strategy Implementation. *Business Horizons*. 46 (2), 43-46.
- Eisenhardt, K.M. (2002). Has Strategy Changed? *Sloan Management Review*. 43(2), 88-91.
- Fairchild, M. Alea. (2002). Knowledge Management Metrics via Balanced Scorecard Methodology. *Proceeding of the 35<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Fariborz, R., Yiannis, P. and John, M.S. (2009). A Conceptual Framework of Impeders to Strategy Implementation from an Exploratory Case Study in an Iranian University. *Journal of Education, Business and Society*. 2(4), 246-261.
- Feurer, R., Chaharbaghi, K. and Wargin, J. (1995). Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Hewlett-Packard. *Management Decision*. 33(10),

4-16.

- Firestone, J.M. (1998). Knowledge Management Metrics Development: a Technical Approach. *Executive Information Systems*. White Paper No.10. June 25. DE: Wilmington.
- Firestone, J.M. (2000). Knowledge Management: a Framework for Analysis and Measurement. *Executive Information Systems*. White paper No. 17. October 1. DE: Wilmington. Available at: [http://www.dkms.com/white\\_papers.htm](http://www.dkms.com/white_papers.htm).
- Firestone, J.M. (2003). How Knowledge Management can Help in Identify and Bridge Knowledge Gap. *Knowledge Management*. 6(7), 20-24.
- Firestone, J.M. (2008). On Doing Knowledge Management. *Journal Knowledge Management Research and Practice*. 6(8), 13-22.
- Firestone, J.M. and McElroy, M. W. (2007). Organizational Learning and Knowledge Management: the Relationship. *The Learning Organizations Journal*. 11(2), 177-184.
- Firestone, J.M. and McElroy, W.M. (2005). Doing Knowledge Management. *The Learning Organization Journal*. 12(2), 189-212.
- Franco, M. and Bourne, M. (2003). Factors that Play a Role in Managing through Measures. *Management Decision*. 41(8), 698-710.
- Freedman, M.(2003). The Genius is in the Implementa-



- tion. *Journal of Business Strategy*. 24(2), 26-31.
- French, S., Maule, A.J. and Papamichail, K.N. (2009). *Decision Behaviour, Analysis and Support*. Cambridge: Cambridge University Press.
- French, S. (2010). *e-Democracy: A Group Decision and Negotiation Perspective*. Decision Support Systems In D. Rios Insua and S. French. Berlin: Springer In Press.
- Galbraith, J and Kazanjian, R (1986). *Strategy Implementation: Structure Systems and Process 2<sup>nd</sup> ed.* New York: West Publishing Company.
- Galpin, T.J. (1997). *Making Strategy Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Giles, W.D. (1991). Making Strategy Work. *Long Range Planning*. 24(5), 75-91.
- Gooijer JD (2000). Designing a Knowledge Management Performance Framework. *Journal Knowledge Management*, 4(4), 303-310.
- Goold, M. and Quinn, J.J. (1990). The Paradox of Strategic Control. *Strategic Management Journal*. 11(1), 43-57.
- Gopinath, C., Hoffman, R.C. (1995). The Relevance of Strategy Research: Practitioner and Academic Viewpoints. *Journal of Management Studies*. 32(5), 575-594.
- Gregor, S. (2006). The Nature of Theory in Information Systems. *MIS Quarterly*. 30(3), 611-642.

- Hacking, I. (1983). *Representing and Intervening: Introductory Topics in the Philosophy of Natural Science*. New York: Cambridge University Press.
- Hair, J.F., Black, W.C., Berry, J.R. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Boston, MA: Pearson Prentice Hall.
- Hambrick, D. and Cannella, A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management Executive*. 3(4), 278-85.
- Heisig, P., Mertins, K. and Vorbeck J (2001). *Knowledge Management Concepts and Best practices in Europe 2<sup>th</sup> edition*. ISBN 3-540-00490-4. New York: Springer-Verlog.
- Helen, H. and Alanah, K. (2009). Making Sense of IS with the Cynefin framework. *PACIS 2009 Proceeding*. Paper 47.
- Hirschheim, R.A. (1985). *Information Systems Epistemology: An Historical Perspective*. In Mumford, E., Hirschheim, R., Fitzgerald, G. and Wood-Harper, T. (eds.). *Research Methods in Information Systems*. Amsterdam: North-Holland.
- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hope, J. and Fraser, R. (1997). Beyond Budgeting . . . Breaking through the Barrier to the Third Wave. *Management Accounting*. 75(11), 20-23.
- Hope, T. and Hope, J. (1997). Chain Reaction. *People Man-*



- agement. September, 26-31.
- Hrebiniak, L. and Joyce, W. (1984). *Implementing Strategy*. New York: Macmillan.
- Hrebiniak, L. and Joyce, W. (1986). The Strategic Importance of Managing Myopia. *Sloan Management Review*. 28(1), 5-15.
- Hrebiniak, L. (1992). Implementing Global Strategies. *European Management Journal*. 10(4), 392-5.
- Hrebiniak, G.L. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. New Jersey: Whornton School Publishing.
- John, S. and Christopher, L. (2007). *Keystone of Lean Six Sigma: Strong Middle Management*. America: Oliver Wayman.
- John, V. and Strat, D. (2005). *Transformation in the CF: Concepts towards a Theory of Human Network-Enabled Operations*. Directorate of Strategic Human Resources, Assistant Deputy Minister (Human Resources-Military). Canada: National Defense.
- Joseph, H.C., Arline, S., and Steven, M. (2010). A Re-Balanced Scorecard: A Strategic Approach to Enhance Managerial Performance in Complex Environments. *International Journal of Business Excellence*, 3(3), 341-362.
- Juhani, U., Jussi, K. and Sanna, P. (2009). Employees Satisfied with Performance Measurement and Rewards: is

- it Even Possible? *International Journal of Business Excellence*. 2(1), 1-15.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 74(1), 75-85.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*. 83(10), 72-80.
- Kaplan, R. S. (2005). How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model. *Journal on Strategy and Leadership*. 33(3), 41-46.
- Kay, J. (2000). *Ecosystems as Self-Organizing Holarchic Open Systems: Narratives and the Second Law of Thermodynamics*. in Jorgensen, S.E. and Muller, F. (Eds). *Handbook of Ecosystems Theories and Management*. Boca Raton, FL: CRC Press/Lewis Publishers.
- Kennerley, M. and Neely, A. (2002). A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance



- Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*. 22(11), 1222-1245.
- Kenny, G. (2003). Balanced Scorecard: Why It isn't Working. *New Zealand Management*. 50(2), 32-34.
- Kettunen, J. and Kantola, I. (2005). Management Information System Based on the Balanced Scorecard. *Campus-Wide Information Systems*. 22(5), 263-274.
- Kian, M. (2008, November), Not a Fake Degree... but. *Education in Malaysia Blog*. Tuesday.
- Kondracki, N. L. and Wellman, N. S. (2002). Content Analysis: Review of Methods and Their Applications in Nutrition Education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*. 34(4), 224-230.
- Kuah, C. T., and Wong, K. Y. (2011). A Knowledge Management Performance Measurement: A Review. *African Journal of Business Management*. 5(15), 6021- 6027.
- Liebowitz, J. and Suen, C.Y. (2000). Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*. 1(1), 54-67.
- Limkokwing. (2004). *Innovation Enabling Transformation*. A compilation of speeches, articles and blogs reprinted from New Sunday Times. The Star. Limkokwing publications and websites. 3<sup>rd</sup> ed.
- Lind, J., Larson, A., Persson, J., Ingvar, M., Nilsson, L.G., Backman, L., Adolfsson, R., Cruts, M., Sleepers, K., Van Broekhoven, C., Nyberg, L. (2006). Reduced Hippocampal Volume in Non-Demented Carriers of the Apolipoprotein Epsilon4: Relation to Chronological Age and Recognition Memory. *Neurosci Lett*. 396(1), 23-27.
- Lindlof, T.R. and Taylor, B.C (2002). *Qualitative Communication Research Methods (second ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Linstone, H.A. (1988). Multiple Perspectives: Concept, Applications and User Guidelines. *Systems Practice*. 2(3), 307-331.
- Linton, J.D.(2002). Implementation Research: State of the Art and Future Direction. *Technovation*. 22(1),65-79.
- Liu, P., Chen, W. and Tsai, C. (2005). An Empirical Study on the Correlation between the Knowledge Management Method and New Product Development Strategy on Product Performance in Taiwan's Industries. *Technovation*. 25(6), 637-644.
- Longbottom, D and Chourides, P (2001). Knowledge Management: A Survey of Leading UK Companies. *Proceeding of the second MAAQE International Conferences Versailles*. France, 113-126.
- Louisa-Jayne, O. (2004). Faith and Decision-Making in the Bush Presidency: the God Elephant in the Middle of America's Living-Room. *E:CO Special Double Issue*. 6(1/2), 149-156.
- Luiz, F. B.C. (2009). Analysis of the New Knowledge Man-



- agement: Guidelines to Evaluate KM Framework. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 38(1), 30-41.
- MacKenzie, K.D. and House, R. (1979). *Paradigm Development in the Social Sciences*", in Mowday, R.T. and Steers, R.M. (Eds.) *Research in Organizations: Issues and Controversies*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.
- Magretta, J., Stone, N., (2002). *What Management Is: How it Works and Why it's Everyone's Business*. New York, NY: Free Press.
- Major Plan to Transform Higher Education. (2007, August 22). *Online Malaysia news paper*, from: [www.thestar.com.my](http://www.thestar.com.my).
- Maqsood, S. and Marja, N. (2009). Knowledge Management Practices in Project Based Organization. *International Journal of Business Excellence*. 2(2), 140-156.
- Marcia, J.S. (2010). *Management Levels-Strategy, Organization, Examples, Managers, School Type, Company, Hierarchy, Workplace, Business*. Encyclopedia of Business. 2<sup>nd</sup> ed. August 16, from: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Levels.html>.
- Marginson, D.E.W. (1999). Beyond the Budgetary Control System: Towards a Two-Tiered Process of Management Control. *Management Accounting Research*. 10(3), 203-30.
- Marginson, D.E.W. (2002). Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle Management Levels: Evidence from a UK Organization. *Strategic Management Journal*. 23 (11), 1019-1031.
- McElroy, M.W. (2002). *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth Heinemann.
- McGrath, J. E. (1979). *Toward A 'Theory Of Method' For Research On Organizations*. in R. T. Mowday and R. M. Steers (Eds.) *Research In Organizations: Issues And Controversies*, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, pp. 4-21.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Fransisco: Jossey-bass publishers.
- Metaxiotis, K. and Ergazakis, K. (2008). Exploring Stakeholder Knowledge Partnerships in a Knowledge City: A Conceptual Model. *Journal of Knowledge Management*. 12(5), 137-150.
- Miller, D. (2002). Successful Change Leaders: What Makes Them? What Do they Do That is Different? *Journal of Change Management*. 2(4), 359-368.
- Miller, S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies*.



18(4), 577-602.

- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68(6), 56-62.
- Miriam, D-V., Gregorio, M.C. and Jose, E.N. (2011). Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability, Evidence from Spanish Manufacturing Firm. *Journal of Intellectual Capital*. 12(1), 5-19.
- Rubenstein-Montano, B., Buchwalter, J., Liebowitz, J. (2001). Knowledge Management: A U.S. Social Security Administration Case Study. *Government Information Quarterly*. 18(3), 223-253.
- Mooraj, S., Oyon, D. and Hostettler, D. (1999). The Balance Scorecard: A Necessary Good or Unnecessary evil. *European Management Journal*. 17(5), 481-491.
- Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neilson, G.L and Bruce, A, P. (2005). The Cat That Came Back. *Strategy Business Issue*. 40, 32-45.
- Neilson, G.L., Martin, K.L. and Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60-70.
- Noble, C.H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*. 45(2), 119-34.
- Nonaka, I and Toyama, R (2003). The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as A

Synthesising Process. *Knowledge Management Research and Practice*. 1(1), 2-10.

- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*. 69(6), 96-194.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nooreklit, H. (2000). The Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*. 11(1), 65-88.
- Okumus, F. and Roper, A. (1999). A Review of Disparate Approaches to Astrategy Implementation in Hospitality Firms. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 23(1), 20-38.
- Okumus, F. (2001). Towards a Strategy Implementation Framework. *Contemporary Hospitality Management*. 13(7), 327-338.
- Okumus, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organization. *Journal Management Decision*. 49(9), 871-882.
- Otley, D. (1999). Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*. 10(4), 363-382.
- Otley, D. (2001). Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management. *British Accounting Re-*



view. 33(3), 243-261.

Paiva, E.L., Roth, A.V. and Fensterseifer, J.E. (2002). Focus-  
ing inFormation in Manufacturing: A Knowl-  
edge Management Perspective. *Industrial Manage-  
ment and Data Systems*. 102(7), 381-389.

Pettigrew, A.M. and Whipp. R. (1991). *Managing Change  
for Competitive Success*. Oxford Phillips: Basil Black-  
well.

Probst, G.J.B., S.P.Raub and K. Romhardt. (2002). *Manag-  
ing Knowledge: Building Blocks for Success*. London:  
John Wiley & Sons.

Raaijmakers, Q.A.W., Van Hoof, A., Hart, H.t', Verbogt,  
T.F.M.A., Vollebergh, W.A.M. (2000). Adoles-  
cents' Midpoint Responses on Likert-type Scale  
Items: Neutral or Missing Values? *International  
Journal of Public Opinion Research*. 12(2), 208-  
217.

Ranjit, V. (2010). Implementing Competitive Strategies:  
the Role of Responsive and Proactive Market  
Orientation. *Journal of Marketing*. 44(1/2), 245-266.

Rapert, M.L., Velliquette, A. and Garretson, J.A. (2002).  
The Strategic Implementation Process: Evoking  
Strategic Consensus Through Communication.  
*Journal of Business Research*. 55(4), 301-310.

Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intel-  
lectual Capital - The New Virtuous Reality of Compet-  
itiveness. *Human Systems Management*. 19(1), 39-

48.

Reed, R. and Buckley, M. (1988). Strategy in Action-Tech-  
niques for Implementing Strategy. *Long Range Plan-  
ning*. 21(3), 67-74.

Research University Status for UTM. (2010, June 10). *UTM  
Web sites, Thursday*, from: [http://www.utm.my/  
news/news/284-research-university-status-for-utm.  
html](http://www.utm.my/news/news/284-research-university-status-for-utm.html).

Riaz, K. (2008). Alignment and Follow-Up: Steps to Strate-  
gy Execution. *Journal of Business Strategy*. 29(6),  
29-35.

Roth, K., Schweiger, M. and Morrison, J. (1991). Global  
Strategy Implementation at Unit Level: Operational  
Capabilities and Administrative Mechanisms. *Jour-  
nal of International Business Studies*. 22(3),  
369-402.

Schmelzer, C. D. and Olsen, M. D. (1994). A Data Based  
Strategy Implementing Framework for Companies  
in the Restaurant Industry. *International Journal of  
Hospitality Management*. 13(4), 347-359.

Schwab, P.D. (2005). *Research Methods for Organization-  
al Studies (2<sup>nd</sup> ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erl-  
baum Associates.

Seidman, I. (1998). *Interviewing as Qualitative Research:  
A Guide for Researchers in Education and the Social  
Sciences*. New York: Teachers College Press.

Sharimllah, D.R., Chong, S.C. and Hishamuddin, I. (2009).



- The Practice of Knowledge Management Process: A Comparative Study of Public and Private Higher Education Institution in Malaysia. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 39(3), 203-222.
- Silk, S. (1998). Automating the Balanced Scorecard. *Management Accounting*. 79(11), 38-42.
- Simon, H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York, NY: Harper and Row.
- Skivington, E.J. and Daft, L.R. (1991). A Study of Organizational Framework and Process Modalities for the Implementation of Business Level Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*. 28(1), 45-68.
- Smith, M. (2005). The Balanced Scorecard. *Financial Management*. February, 27-8.
- Snowden, D.J. Boone, M. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. 85(11), 69-76.
- Snowden, D. (2000). *Cynefin: A Sense of Time and Space, the Social Ecology of Knowledge Management*. in Despres, C. and Chauvel, D. (Eds). *Knowledge Horizon: The Present and Promise of Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Snowden, D. (2002). Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self awareness. *Journal of Knowledge Management*. 6(2), 100-111.
- Snowden, D. and Kurtz, C. (2003). The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in A Complex and Complicated World. *IBM System Journal*. 42(3), 462-483.
- Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T. (2003). A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. *Management Accounting Research*. 14(4), 361-387.
- Stanislaw, G. (2011). A Model of Project Knowledge Management. *Project Management Journal*. 42(3), 23-44.
- Stemler, S. (2001). An Overview of Content Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 7(17), 1-8.
- Steven, A. M., Roger, J. C., Joan, L., Douglas, M. S., George, A. Z., John, H. and Laird, B. (2005). An Empirical Investigation of The Metric Alignment Process. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 54(5/6), 312, 324.
- Stonich, P. (1982). *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Tannenbaum, S. I. and Alliger, G. M. (2000). *Knowledge Management: Clarifying the Key Issues*. ISBN 0967923913. IHRIM.
- Tavakoli, I. and Perks, K.J. (2001). The Development of a Strategic Control System for the Management of Strategic Change. *Strategic Change*. 10(5), 297-305.
- Tony, J. and Alan, U. (2004). *The Impact of Informal Networks on Knowledge Management Strategy*. In:



- Khosrow-Pou, Travers, Appicello, Rossi & Widitz, (Eds). *Innovations of Knowledge Management*. Pennsylvania, USA: IRM Press, pp.1-21.
- Thompson, A. and Strickland, A. (1999). *Strategic Management Concepts and Cases 11th ed*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- VanVeen-Dirks, P. and Wijn, M. (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*. 35(4), 407-427.
- Voce, A. (2004). Introduction to Research Paradigm. *Mendeley*. 27(2), 122-128.
- Voelpel, S.C., Leibold, M. and Eckhoff, R.A. (2006). The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. *Journal of Intellectual Capital*. 7(1), 43-60.
- Wang, Y., Dogan, E. and Lin, X. (2007). The Effect of Multiple-Perspective Thinking on Problem Solving. *Proceeding ICLS '06 Proceedings of the 7th International Conference on Learning Sciences*, ISBN:0-8058-6174-2.
- Waterman, R.H., Peters, T.J. and Philips, J.R. (1980). Structure is Not Organization. *Business Horizons*. 23(3), 14-26.
- Wong, K.Y. (2008). An Exploratory Study on Knowledge Management Adoption in the Malaysian Industry. *International Journal of Business Information*

- Systems*. 3(3), 272-283.
- Yip, G.S. (1992). *Total Global Strategy*. London: Prentice-Hall.
- Zahra, S. and Pearce, J. (1992). Priorities of CEOs and Strategic Management Professors for Future Academic Research. *Journal of Managerial Issues*. 4(2), 171-189.
- Zhang, R. (2010). The Application of the Balanced Scorecard in Performance Assessment of Knowledge Management. *Proceedings of the 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering, Chengd*